

VAASAN YLIOPISTO

KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA

JOHTAMISEN YKSIKKÖ

Hanna Multisilta

**”OTETAAN OIPIKSI, ELETÄÄN TÄTÄ PÄIVÄÄ
JA MENNÄÄN ETEENPÄIN”**

Naisjohtajien käsityksiä urakehityksestä, uraesteistä ja lasikattoilmiöstä

Johtaminen ja organisaatiot
Pro gradu -tutkielma

Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

VAASA 2018

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
KUVIOLUETTELO	5
TIIVISTELMÄ	7
1. JOHDANTO	9
1.1. Keskeiset käsitteet ja teoriatausta	9
1.2. Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite	11
1.3. Tutkimuksen rakenne, aineisto ja tutkimusmenetelmä	12
2. NAISJOHTAJAT, URAESTEET JA LASIKATTO	14
2.1. Naisten urat ja urakehitys	14
2.1.1. Naisten asema työmarkkinoilla ja ammatillinen segregatio	19
2.1.2. Naisjohtajuus	25
2.2. Uraesteet naisten työurilla	29
2.2.1. Sisäiset uraesteet	30
2.2.2. Ulkoiset uraesteet	35
2.3. Lasikaton ilmeneminen, syyt ja mahdolliset ratkaisut	41
3. METODOLOGIA	48
3.1. Laadullinen tutkimus ja tämän tutkimuksen aineisto	48
3.3. Kuvaus tutkimusprosessista ja aineiston analyysistä	52
3.4. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	58
4. TUTKIMUKSEN TULOKSET	61
4.1. Urakehitys	61
4.2. Uraesteet	68
4.2.1. Kokemukset ja käsitykset sisäisistä uraesteistä	69
4.2.2. Kokemukset ja käsitykset ulkoisista uraesteistä	76
4.2.3. Sukupuolesta riippumattomat uraesteet	82
4.3. Lasikattoilmiö	83
5. JOHTOPÄÄTÖKSET	97
5.1. Keskeisimmät tutkimustulokset ja teoreettinen kontribuutio	98
5.2. Tulkinta ja loppupäätelmät	106
5.3. Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset	110

LÄHDELUETTELO	112
LIITTEET	121
Liite 1. Haastattelurunko.	121

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne.	13
Kuvio 2. Naisjohtajat suomalaisissa pörssiyhtiöissä.	20
Kuvio 4. Vertikaalinen segregatio organisaatiossa.	23
Kuvio 5. Horisontaalinen segregatio.	24
Kuvio 6. Neljä näkökulmaa naisjohtajuuteen.	27
Kuvio 7. Sisäiset uraesteet.	35
Kuvio 8. Ulkoiset uraesteet.	41
Kuvio 9. Haastatteluaineiston käsittelyn kulku analyysistä synteisiin.	58
Kuvio 10. Urakehitykseen, uraesteisiin ja lasikattoilmiöön liittyvät teemat.	105

VAASAN YLIOPISTO**Kauppatieteellinen tiedekunta****Tekijä:**

Hanna Multisilta

Tutkielman nimi:

”Otetaan opiksi, eletään tätä päivää ja mennään eteenpäin” – Naisjohtajien käsityksiä urakehityksestä, uraesteistä ja lasikattoilmiöstä

Ohjaaja:

Susanna Kultalahti

Tutkinto:

Kauppatieteiden maisteri

Oppiaine:

Johtaminen ja organisaatiot

Koulutusohjelma:

Henkilöstöjohtaminen

Aloitusvuosi:

2016

Valmistumisvuosi:

2018

Sivumäärä: 122

TIIVISTELMÄ

Naisten urakehityksestä puhuttaessa törmätään usein termiin lasikattoilmiö. Naisten urakehityksen nähdään pysähtyvän paikoilleen ikään kuin näkymättömään esteeseen ennen organisaatioiden ylempiä johtotasoja, ja naisten johtamisurat ovat edelleen harvinaisempia kuin miesten johtamisurat. Tämän tutkimuksen tarkoituksena onkin selvittää, millaista on naisjohtajien urakehitys, mitä uraesteitä he työurillaan kohtaavat tai voivat kohdata sekä millaisena he kokevat lasikattoilmiön. Näin pyritään saamaan tarkennusta lasikattoilmiön kokonaisuuteen, ja tarjoamaan syvällinen tulkinta ilmiöstä.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu naisjohtajien urakehityksen hahmottamisesta sekä uraesteiden ja niistä muodostuvan lasikattoilmiön tarkastelusta. Tutkimuksen empiirisessä osassa keskityttiin tutkimaan edellä mainittuja asioita laadullisin menetelmin kahdeksalle suomalaiselle naisjohtajalle tehdyn haastattelututkimuksen avulla. Kerätty aineisto analysoitiin sisällönanalyysiä käyttäen ja jäsenneltiin kolmeen teemaan: urakehitykseen, uraesteisiin ja lasikattoilmiöön, sekä niiden alateemoihin.

Tutkimuksessa havaittiin, että naisjohtajien urakehitys kohti johtoa kulki hyvin erilaisia urapolkuja. Yhteistä naisjohtajille oli suhtautuminen työhön ja urakehitykseen: oppimista ja itsensä haastamista pidettiin tärkeänä, samoin kuin ”sen oman jutun” tekemistä. Uraesteet jaoteltiin sisäisiin ja ulkoisiin uraesteisiin, ja todettiin, että kunkin uran varrelle voi osua melko erilainen uraesteiden kombinaatio. Vastauksena päätutkimuskysymykseen lasikaton voidaan sanoa olevan uskomus ja keskustelun väline. Lasikattoilmiö nähtiin tosiasiaissa muutosvastarintana yhteiskunnassa ja organisaatioissa tapahtuvaa kulttuurin muutosta kohtaan, jossa perinteiset johtamiskäsitykset, työelämän arvot ja toimintatavat muokkautuvat. Tutkija kannustaakin organisaatioita ja yksilöitä katsomaan kokonaisuutta sekä pohtimaan nykytilannetta ja ratkaisuja uusista näkökulmista.

AVAINSANAT: naisjohtajuus, urakehitys, uraeste, lasikattoilmiö

1. JOHDANTO

”Jäljet johtavat syltityhtealtaalle.” Näin toteaa Aalto-yliopiston rahoituksen professori Matti Keloharju lasikattoilmiötä tutkivan tutkimuksensa tuloksista Helsingin sanomien verkko-uutisessa (Nalbantoglu 2016). Tutkimuksen mukaan miesten ja naisten erilaiset ominaisuudet (esimerkiksi uran pituus, koulutus, älykkyys) eivät riitä selittämään kuin kahdeksasosan miesten ja naisten palkkaeroista sekä uralla etenemismahdollisuuksista (Keloharju, Knüpfer & Tåg 2016). Miehet ovat siis edelleenkin naisia edellä kummasakin: he saavat enemmän palkkaa ja ovat korkeamman tasoissa tehtävissä. Voiko tutkimuksen tuloksia kuvata paljon puhutun ”lasikaton” löytymiseksi?

Lasikatto käsitteenä on alun perin lähtöisin Wall Street Journalin vuonna 1986 julkaisusta lehtiartikkelista, jossa se määriteltiin näkymättömäksi esteeksi, johon naiset törmäävät yrittäessään edetä urallaan organisaatioiden ylimmille tasoille (Eagly & Carli 2007). Sen jälkeen lasikattoilmiötä on käytetty kuvauksena erilaisille esteille, joita naisjohtajat voivat työurillaan kohdata.

Naisjohtajien uraesteistä sekä lasikattoilmiöstä löytyy myös hieman toisenlainen määritelmä. Toiset tutkijat ovat sitä mieltä, että uraesteitä voi ilmetä organisaation jokaisella tasolla. Heidän mielestään olisikin siten parempi puhua lasikaton sijaan ”lasilabyrintista”. (Eagly & Carli 2007; Ezzedeen, Budworth & Baker 2015.) Mikäli ongelma ymmärretään väärin vain ylempien organisaatiotasojen esteeksi, on mahdotonta löytää oikeita ratkaisuja. Ongelmat eivät siis ilmesty vasta uran edettyä ylemmille tasoille, vaan lasikatto kuvaa useita ja monimutkaisia esteitä naisjohtajien koko uran varrella. Lasilabyrintti on siten erilaisten esteiden summa. (Eagly & Carli 2007.)

1.1. Keskeiset käsitteet ja teoriatausta

Naisten urakehitykseen liittyvä tutkimus on keskittynyt lasikattoilmiön lisäksi erilaisten uraesteiden sekä sukupuolten välisten eroavaisuuksien tutkimiseen. Naisten uria ovat tutkineet muun muassa O’Neil, Hopkins ja Bilimoria (2008), joiden tutkimuksessa selvitettiin nimenomaan naisten urille tyypillisiä vaiheita ja paradokseja. Suomessa naisten johtamisuria edistäviä tekijöitä taas on tutkinut esimerkiksi Lämsä (2011). Naisiin ja johtajuuteen liittyviä stereotypioita ovat tutkineet muun muassa Scott ja Brown (2006)

sekä Stoker, Van Der Velde ja Lammers (2011). Stereotyyppien sisäistämiseen ovat pureutuneet Haynes ja Heilman (2013).

Erilaisia uraesteitä ovat kirjallisuuskatsauksen tavoin koonneet muun muassa Puttonen (2011) sekä Lämsä, Kangas, Hirvonen, Heikkinen, Biese ja Hearn (2014). Puttonen (2011) jakaa uraesteet neljälle eri tasolle (yhteiskunnan taso, organisaation taso, ihmishuhteiden taso sekä yksilötaso). Lämsä ym. käyttävät taas stereotyyppien näkökulmaa. Elacqua, Beehr, Curtis ja Webster (2009) jaottelevat lasikaton synnyttävät tekijät ihmishuhteista johtuviin tekijöihin sekä olosuhteista ja tilanteista johtuviin tekijöihin. Aihealueen tutkimuksessa pitkään vallitseva jaottelutapa on ollut myös jako sisäisiin ja ulkoisiin uraesteisiin. Näin ovat jaotelleet muun muassa Cortis ja Cassar (2005) sekä Mae Kelly ja Dabul Marin (1998). Näissä tutkimuksissa sisäisten tekijöiden katsotaan liittyvän naisten persoonallisuuteen ja luonteenpiirteisiin eli enemmänkin naisten omiin ominaisuuksiin, kun ulkoisten tekijöiden taas katsotaan johtuvan tilanteellisista ja ympäristön rakenteellisista tekijöistä. Myös tässä tutkimuksessa uraesteet jaotellaan sisäisiin ja ulkoisiin esteisiin. Näin ollen saadaan parempi näkökulma siihen, mitkä esteet ovat naisten omalla toiminnalla vältettävissä ja mitkä ovat olemassa joka tapauksessa. Mikäli naiset tunnistavat sisäiset, omassa mielessään olevat esteet, on helpompi vaikuttaa myös omaan urakehitykseensä. Ulkoiset uraesteet taas ovat niitä, joiden kohtaamiseen naiset eivät voi itse vaikuttaa. Nämä jäävät siis enemmänkin organisaatioiden ja yhteiskunnan ratkaistaviksi.

Esteitä on siis aiemmin jaoteltu eri tasoilla ja tilanteisiin. Näistä muodostuvaa kokonaisuutta taas on niin yhteiskunnassa, mediassa kuin aihealueen tutkimuksessakin tapana kuvata lasikattoilmiönä. Aihe herättää keskustelua, ja siitä löytyy samojenkin tutkimustulosten perusteella montaa mielipidettä puolesta ja vastaan. Esimerkiksi Keskuskauppakamarin tekemän selvityksen mukaan vuonna 2017 suomalaisten pörssiyritysten hallituspaikoilla naisten osuus on 27 prosenttia (Keskuskauppakamari 2017a). Tätä kuvataan selvityksessä ennätyselliseksi luvuksi. Vaikka kehitystä onkin tapahtunut, naisten hallussa oleva määrä eli alle kolmasosa hallituspaikoista kertoo kuitenkin sukupuolijakaumassa olevan vielä parantamisen varaa. Toisaalta myös Keloharjun ja hänen kollegoidensa löytämät tulokset lasikatosta on kyseenalaistettu huomauttamalla, että tutkimus ei ota huomioon henkilöiden tekemiä työtunteja, joiden perusteella keskituntipalkat virallisesti lasketaan (Sumanen 2016). Ilmiö onkin siten monimutkainen asia, ja herättää kysymyksen siitä, kannattaisiko sen luonnetta selvittää kysymällä siitä naisjohtajilta itseltään. Jotkut naiset saattavat kokea törmäävänsä lasikattoon vasta organisaation ylemmillä tasoilla, kun taas toiset kohdata esteitä alusta lähtien. Osa voi olla sitä mieltä,

että lasikattoa ei ole olemassakaan, ja uralla eteneminen on pelkästään itsestä ja omasta tahdosta kiinni. Ovatko lasikatot ja naisjohtajien uralla etenemisen esteet todellisia, vai vaikuttaako oletuksemme lasikaton olemassaolosta itseään toteuttavan ennustuksen tavoin? Olisiko ilmiötä mahdollista ymmärtää paremmin ja kuvata sitä nykyistä osuvam-
malla tavalla?

Ilmiöön olisi syytä kiinnittää huomiota yhteiskunnassa ja organisaatioissa. Sen lopputuloksena naisjohtaja on edelleen vähemmistöä, vaikka tutkimusten mukaan naisjohtajuudella on todettu olevan merkitystä tasa-arvo-kysymysten lisäksi yrityksen tuloksellisuuteen: naisjohtoisuudella on positiivinen vaikutus yrityksen kannattavuuteen (Kotiranta, Kovalainen & Rouvinen 2007). On huomioitava, että nykyajan globaalissa maailmassa organisaatiot tarvitsevat jatkuvasti enemmän ihmisiä erilaisista taustoista. Mitä monipuolisemmin organisaatioissa työskentelee erilaisia ihmisiä ja johtajia, sitä paremmin erilaiset näkökulmat ja intressit tulevat huomioiduiksi niiden johtamisessa sekä päätöksenteossa (Galbreath 2011). Lisäksi naiset muodostavat puolet maailman potentiaalisista työntekijäresursseista ja talenteista. Potentiaalisten talenttien etsiminen koko resurssivar-
rasto hyödyntäen vaikuttaa siihen, kuinka kilpailukyinen ja menestyksekkäs yritys voi olla. (World Economic Forum 2015.) Organisaatioiden kannattaisikin siten huolehtia siitä, että tehtäväänsä parhaiten sopivat työntekijät tulevat valituiksi sukupuolesta tai muista kompetenssiin liittymättömistä ominaisuuksista riippumatta sekä siitä, että organisaatioympäristö sallii parhaan mahdollisen suoriutumisen ja kehittymisen työtehtävissä.

1.2. Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite

Naisten ja miesten urakehitys on erilaista, vaikka sukupuolten väliseen tasa-arvoon kiinnitetäänkin nykyään enemmän huomiota. Naisten uralla eteneminen on hitaampaa ja he kohtaavat urillaan etenemisen esteitä, joista monen miehen ei tarvitse juuri huolehtia. Lasikattoilmiön määritelmän mukaan esteet luovat naisen urakehitykselle näkymättömän päätepisteen, lasikaton. Sen toiselle puolelle pääsevät vain heidän miespuoliset kollegansa. Naisjohtajat ovatkin organisaation ylemmillä tasoilla varsin harvinainen näky.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaisia ovat naisjohtajien kokemukset ja käsitykset urakehityksestä, mitä uraesteitä he työurillaan kohtaavat tai voivat kohdata sekä millaisena he kokevat tämän lasikatoksi kutsutun ilmiön. Näin pyritään saamaan tarkennusta lasikattoilmiön kokonaisuuteen. Tutkimuksen empiirisessä osassa keskity-

tään tutkimaan edellä mainittuja asioita nimenomaan suomalaisten naisjohtajien osalta. On tärkeää tunnistaa esteet ja niiden muodostama kokonaisuus, sillä vasta tunnistamalla ongelman alkuperän on mahdollista vaikuttaa ongelman ratkaisemiseen ja lasikaton katoamiseen. Naisjohtajien urakehitystä ja sen esteitä selvitetään seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Millaisia kokemuksia ja käsityksiä naisjohtajilla on urakehityksestä?
2. Millaisia uraesteitä naisjohtajat voivat työurillaan kohdata?
3. Millainen kokonaisuus lasikatoksi kutsutusta ilmiöstä muodostuu?

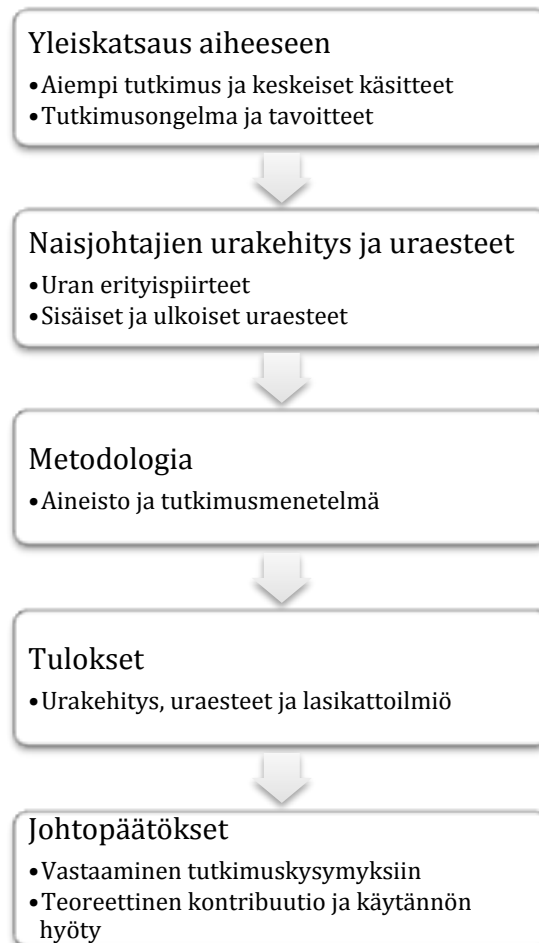
1.3. Tutkimuksen rakenne, aineisto ja tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutettiin kahdeksalle suomalaiselle naisjohtajalle tehdyn haastattelututkimuksen avulla sekä hyödyntämällä aihealueen kirjallisuutta ja siihen liittyviä tieteellisiä artikkeleita. Teoreettinen viitekehys koostuu naisjohtajien urakehityksen hahmottamisesta sekä uraesteiden ja niistä muodostuvan lasikattoilmiön tarkastelusta. Ensimmäisessä luvussa tehdään yleiskatsaus aiheeseen ja selvennetään tutkimusongelmaa ja tutkimuskysymyksiä sekä tutkimuksen rakennetta.

Toisessa luvussa selvitetään ensin naisjohtajien urakehityksen kulkua ja sitä, minkälainen asema naisilla on tällä hetkellä työmarkkinoilla. Jotta naisjohtajien urakehityksen erityispiirteet saataisiin selville, verrataan naisten uria ja miesten uria keskenään. Tämän jälkeen siirrytään naisjohtajien kohtaamiin uraesteisiin. Urasteen käsite määritellään, ja uraesteitä tarkastellaan lähemmin jaottelemalla ne sisäisiin ja ulkoisiin uraesteisiin. Jaottelussa määräävänä tekijänä pidetään sitä, voiko urasteen kohtaamiseen itse vaikuttaa, vai onko se yksilön omasta toiminnasta riippumaton tekijä. Viimeisenä teoreettiseen viitekehukseen kuuluvana asiana esitellään lasikattoilmiön ilmenemistä sekä sen murtamiseen kehitettyjä ratkaisuja.

Kolmannessa luvussa siirrytään tutkimuksen empiiriseen osuuteen. Luvussa esitellään, miten tutkimus on toteutettu sekä käydään läpi tutkimusmenetelmä, aineisto ja aineiston käsittelytapa. Myös tutkimuksen luotettavuutta pohditaan. Neljännessä luvussa esitellään haastatteluaineistosta löydetty tulokset. Tulokset esitetään kolmen eri aineistosta tunnistetun teeman alla, ja ne perustellaan esittämällä sitaatteja haastateltavien puheesta. Viidennessä ja viimeisessä luvussa esitetään johtopäätökset, joihin tutkimuksessa on päädytty. Johtopäätökset sisältävät myös tutkijan omia havaintoja ja pohdintoja esite-

tyistä tuloksista. Lopuksi pohditaan, mistä aiheesta tarvittaisiin lisää tutkimusta ja esitetään jatkotutkimusehdotuksia.



Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne.

2. NAISJOHTAJAT, URAESTEET JA LASIKATTO

Tässä luvussa perehdytään naisten urakehityksen kulkuun ja naisten urien tyypillisiin piirteisiin. Naisten asemaa työmarkkinoilla pyritään selventämään vertailemalla naispuolisten työntekijöiden osuuksia johtoasemissa sekä eri organisaatiotasoilla. Naisten ja miesten urien eroavaisuuksia tutkitaan työmarkkinoiden segmentoitumisen eli ammatillisen segregaaion kautta. Naisjohtajuuden ollessa tämän työn tärkeä aihealue hahmotetaan myös sitä, mitä naisjohtajuudella tarkoitetaan ja miksi sitä perustellaan tarvittavan organisaatioissa. Tämän jälkeen siirrytään tutkimaan naisjohtajien uraesteitä jaoteltuina erilaisiksi sisäisiksi naisten omiksi uraesteiksi ja ulkoisiksi organisaatioista tai yhteiskunnasta johtuviksi uraesteiksi. Uraesteet voidaan lopulta rinnastaa syiksi jo aiemmin mainittuun lasikattoilmiöön. Lasikattoilmiön käsite määritellään, ja lisäksi sen ilmene mistä sekä mahdollisuuksia ilmiön tuomien ongelmien ratkaisemiseksi pohditaan. Luvun lopussa hahmotetaan uraesteiden ja lasikattoilmiön vaikutusta naisjohtajien urakehitykseen sekä esitetään yhteenveto tutkimuksen kannalta olennaisesta teoriaviitekehiksestä.

2.1. Naisten urat ja urakehitys

Perinteisesti ura on määritelty järjestelmälliseksi etenemiseksi työtehtävästä toiseen ja organisaation hierarkiassa ylöspäin. Uralla eteneminen palkitaan lisääntyneillä tuloilla ja paremmalla status-asemalla. (White 1995.) Monissa tutkimuksissa urakehitys tarkoittaa vain juuri järjestelmällistä urakehitystä organisaatiossa. Urakehitys voi kuitenkin olla myös monen muunlaista kehitystä: esimerkiksi yrittäjäksi ryhtyminen tai alan vaihdokset ovat toisenlaista uralla etenemistä. Hierarkkinen urakehitys jättää siten huomiotta niin kutsutun epälineaarisen urakehityksen. (O’Neil, Hopkins & Bilimoria 2008.)

Vaikka urakehitys onkin yksilöllistä ja urapolkuja löytyy monenlaisia, uraa voidaan silti mallintaa sen yleisten pääpiirteiden perusteella. Tunnetuimpia uramalleja ovat Levinsonin (1978) sekä Superin (1957) uramallit, jotka esitellään Whiten (1995) artikkelissa. Kumpikin malleista koostuu neljästä eri uravaiheesta. Levinsonin malli perustuu eri ikävaiheisiin, kun taas Superin mallin mukaan urakehitys on riippuvainen yksilön olosuhteista ja preferensseistä. (White 1995.) Levinsonin malli on oikeastaan elämäнкаarimalli (Levinson 1979), mutta se liittyy myös läheisesti urakehityksen kulkuun.

Levinsonin mallin vaiheet iän mukaan ovat lapsuus (0–20 v.), nuori aikuisuus (20–24 v.), keski-ikä (40–60 v.) ja myöhäinen aikuisuus (60+ v.). Kaikki nämä elämänvaiheet pitävät sisällään erilaisia uraan kytkeytyviä tapahtumia. Super taas nimeää oman mallinsa vaiheet seuraavasti: kokeiluvaihe (*exploration*), muodostumisvaihe (*establishment*), ylläpitovaihe (*maintenance*) ja taantumisvaihe (*decline*). (White 1995.) Naisten urakehityksen on todettu olevan lähempänä Levinsonin mallia, eli urakehitys kulkee enemmän iän mukaan (Ornstein & Isabella 1990).

O’Neil ym. (2008) esittelevät tutkimuksessaan neljä juuri naisten urille relevanttia tekijää. Ensimmäiseksi he toteavat, että naisten urat koostuvat muustakin kuin vain työstä. Ura sulautuu siis suurempaan kontekstiin naisten elämässä. Naisten elämän keskeisimmiksi asioiksi voidaan kuitenkin tunnistaa kaksi seikkaa ylitse muiden: perhe ja ura. O’Neilin ym. mukaan naisten urapolut ja urat ovat myös usein uniikimpia ja erilaisempia kuin miesten. Kriittisiksi tekijöiksi naisten uralla etenemisessä nähdään sosiaalinen pääoma sekä inhimillinen pääoma, johon kuuluu esimerkiksi koulutus, kehittymismahdollisuudet ja kokemus. (O’Neil ym. 2008.)

Naisten urat ovat siis moniulotteisia ja erilaisia kuin miesten. Kuitenkin miehiä varten suunnitellut urakäytänteet vallitsevat organisaatioissa edelleen. (O’Neil ym. 2008; White 1995.) Naisten on siis sopeuduttava miehiseen urakehityksen malliin voidakseen menestyä. Urallaan menestyneet naiset ovatkin urakeskeisiä ja he työskentelevät koko-aikaisesti sekä täysipäiväisesti sovittaen vastuut kotona työnsä ympärille. Heitä yhdistävä tekijä on myös suuri motivaatio valita haastavia työtehtäviä ja suorittaa ne. (White 1995.) Lisäksi Lämsä (2011) luettelee naisten johtamisuria edistäviksi tekijöiksi esimerkiksi hyvän koulutuksen, mentorin hankkimisen, verkostoihin liittymisen sekä uraa tukevan puolison.

Kuten edellä on jo viitattu, Whiten tutkimuksissa tiedostettiin naisten urien erityinen luonne. White muodostaakin erityisesti menestyneiden naisten uria kuvaava mallin. Mallin mukaan heidän uriensa tietyt piirteet ovat samoja, vaikka vaiheiden kestot, ajoitukset ja järjestys vaihtelevatkin. Mallista löytyy yhtäläisyyttä Levinsonin iän perusteella määritellyyn uramalliin. Vaikka Levinsonin malli oli muodostettu haastatteleamalla miehiä, ei ole siltikään ihme että mallissa on samankaltaisuuksia: menestyneet naiset ovat menestyneet miesten maailmassa. (White 1995.)

Ensimmäiseksi vaiheeksi nähdään *urakehityksen alkaminen*. Tässä vaiheessa naiset tutkivat omia preferenssejään: haluanko panostaa perheeseen vai uraan? Moni menestynyt

nainen tekee jo urakehityksen alussa valinnan panostaa uraansa. Whiten tutkimukseen osallistuneista naisista noin kolmasosalla valinnan kohdistaminen uraan ei tuottanut ongelmia. Toinen vaihe on *siirtyminen kolmannelle vuosikymmenelle*. Menestyneet naiset tekevät päätökset perheen perustamisesta usein vasta sitten, kun ura on jokseenkin vakiinnutettu. He valitsevat joko olla minimiajan äitiyslomalla tai sitten pysyä lapsettomana. Kolmantena seuraa *aloilleen asettuminen kolmenkymppin loppupuolella*. Tässä vaiheessa osa naisista alkaa katua valintaansa lapsettomuudesta. Lapsia hankkineet taas kokevat työn ja perheen välisen konfliktin, ja lasikattoilmiöön törmääminen kohdataankin usein juuri tässä uravaiheessa. Viimeisenä uravaiheena seuraavat *saavutukset ja ylläpitovaihe*. Tässä kohtaa edellisen vaiheen konflikti-tilanteet saadaan ratkaistua. Lapsettomat naiset järjeistävät päätöksensä pysyä lapsettomina sillä, ettei menestyminen olisi muuten mahdollista niin hyvin kuin mitä nyt. Perheelliset taas kokevat perheen olleen heidän urakehitystään tukevana tekijänä.

Tyypillistä eri uravaiheille on se, että muutos- ja pohdiskeluvaiheet ja sekä stabiilimmat uran vakiinnuttamisvaiheet vuorottelevat. Vakaamman vaiheen jälkeen seuraa kyseenalaistamisvaihe ja päinvastoin. (White 1995.)

Urakehitykseen liittyvässä tutkimuksessa yhtenä tärkeänä urakehitystä ohjaavana tekijänä on myös nähty ura-ankkurit, ja sitä onkin pohdittu, olisiko naisten ja miesten ura-ankkureissa eroja. Ura-ankkuriteoria on lähtöisin Scheinin 1960- ja 1970-luvuilla tekemästä pitkittäistutkimuksesta, jossa tutkittiin miesten liikkeenjohdollisia työuria (Schein 1978: 126; Schein & Maanen 2016). Näissä tutkimuksissaan Schein muodosti kahdeksan erilaista ura-ankkuria. Ura-ankkurit kuvaavat yksilön erilaisia taitoja ja kykyjä, motivaation lähteitä ja tarpeita sekä asenteita ja arvoja, jotka ohjaavat, rajoittavat, tasapainottavat ja yhdistävät yksilöiden urapäätöksiä ja -valintoja. Siksi sana ”ankkuri” onkin kuvaava: jos yksilö toimii ympäristössä tai tehtävässä, joka ei vastaakaan hänen taitojaan, arvojaan ja motivaation lähteitään, ”ankkuri” ikään kuin vetää hänet takaisin johonkin hänelle itselleen paremmin sopivaan. (Schein 1978: 125–127.) Suomalaisilla IT- ja paperiteollisuuden aloilla toteutetun tutkimuksen mukaan ura-ankkurit ohjaavatkin sitä, valitseeko yksilö mieluummin uran kohti liiketoimintajohtoa (general manager), asiantuntijauran (specialist) vai projektien johtamisen (project manager). Projektien johtaminen keskittyy johonkin tiettyyn ja tietyn aikaa kestävään projektiin, liiketoiminnan johdossa taas paneudutaan suuriin kokonaisuuksiin yrityksen johtamisessa. Asiantuntijauran valitseva taas erikoistuu tietyn alueen prosesseihin, tutkimiseen tai kehittämiseen. (Heilmann 2006.)

Scheinin mukaan ura-ankkurit ovat muuttumattomia läpi yksilön koko uran, ja ne ohjaavat sitä, millaisissa tehtävissä ja työympäristöissä yksilö tulee toimimaan, minkälaisilla ambitioilla sekä miten yksilö omaa menestystään arvioi. Scheinin mukaan jopa samasta koulutustaustasta tulevat yksilöt eroavat ura-ankkureiltaan paljon, ja siksi organisaatioissa olisikin tärkeää tunnistaa ne seikat, mitä yksilöt työltään odottavat ja tarvitsevat sekä ovat valmiita antamaan vastineeksi, eli minkälaisen sanattoman psykologisen sopimuksen he organisaationsa kanssa muodostavat. (Schein 1978: 127–128.)

Ura-ankkurityypit voidaan Scheinin mukaan määritellä yksinkertaisesti sillä perusteella, mistä asioista tai ehdoista yksilö ei luopuisi tehdessään erilaisia uravalintoja läpi uran. Ura-ankkurit ovat Scheinin (1978) mukaan liikkeenjohdollinen kompetenssi, teknillis-funktionaalinen kompetenssi, yrittäjäyys ja luovuus, autonomisuus ja itsenäisyys, turvallisuus ja pysyvyys, palvelunhalu ja omistautuminen jollekin asialle, haasteellisuus ja elämäntyyli.

Liikkeenjohdollisen kompetenssin ura-ankkurissa yksilö ei luopuisi mahdollisuudesta johtaa muita ja kiivetä organisaatiossa yhä ylemmille portaille. *Teknillis-funktionaalisen kompetenssin* ura-ankkuri taas tarkoittaa yksilön halua kehittyä aina vain paremmaksi jollain tietyllä alueella tai asiassa. *Yrittäjäyyden ja luovuuden* ura-ankkuri tarkoittaa halua muovata ja luoda uusia yrityksiä tai organisaatioita ja *autonomisuuden ja itsenäisyyden* ura-ankkurin yksilöt taas eivät halua luopua siitä, että saavat tehdä työn omalla tavallaan ja omilla ehdoillaan. *Turvallisuutta ja pysyvyyttä* hakevat yksilöt haluavat kaikista eniten varmuutta ja ennustettavuutta työsuhteessa. *Palvelunhaluiset ja omistautuvat* yksilöt etsivät eniten mahdollisuuksia vaikuttaa niihin asioihin, joiden uskovat olevan tärkeitä suuremmassa mittakaavassa ja koko yhteiskunnan kannalta. *Haasteellisuutta* tarvitsevat taas työskentelevät mieluiten vaikeiden ongelmien ja vastustajien parissa, ja haluavat suoriutua aina vain vaikeammista esteistä. *Elämäntyylin* ura-ankkuria noudattavat eivät luopuisi mahdollisuudesta tasapainottaa henkilökohtainen elämä, perhe ja työ. (Schein & Maanen 2016.)

Kuten sanottu, Schein on alusta lähtien pitänyt ura-ankkureita muuttumattomina, läpi uran yksilön uravalintoja ohjaavina tekijöinä. Hän perustelee tätä sillä, että mitä paremmin yksilöt oppivat uran aikana tuntemaan itsensä, sitä tiukemmin he tarttuvat ank-kureihinsa. Uran keskivaiheilla tapahtuvia suurempia urapolkujen muutoksia hän kuvaakin niin, että yksilö tekee silloin päätöksen lähteä seuraamaan todellista ura-ankkuriaan. Schein on myöskin vahvasti sitä mieltä, että kaikille on tunnistettavissa yksi hallitseva ura-ankkuri, ja että muita kategorioita ei ole kuin kyseiset kahdeksan. (Schein

1990: 33–35.) Melko tuoreessa artikkelissaan hän kertookin, että uusi kategoria lisättäisiin, mikäli löytyisi kaksikin tapausta, jotka näihin eivät sopisi, mutta sellaisia ei ole vielä tullut vastaan (Schein & Maanen 2016).

Quesenberry ja Trauth (2012) ovat tutkineet naisten ura-ankkureita IT-alalla tarkoituksenaan löytää sopivia keinoja ja organisaatiokäytäntöjä siihen, että naisten määrää vielä miesvaltaisella IT-alalla saataisiin lisättyä. Tutkimuksessaan he ehdottavat Scheinin teoriasta poiketen, että naisten ura-ankkurit voivat muuttua uran aikana esimerkiksi siitä syystä, että jossakin vaiheessa uraa naisten henkilökohtaisen elämän vastuut ovat suurempia, eli esimerkiksi perhe vaatii enemmän aikaa. Tällöin hallitsevana voikin olla elämäntyylin ura-ankkuri, vaikka se ennen perhettä ja lasten kasvettua olisikin joku muu ankkureista. Tutkijat olivat myös sitä mieltä, että naisilla voi olla uransa aikana pikemminkin ankkuri-klusteri, joka on enemmän dynaaminen, uran aikana muotoutuva ja voi sisältää useampia eri ankkureita. Näin ollen he pohtivat, että organisaatiokäytäntöjen tulisi olla näihin muuttuviin ja keskenään erilaisiin tarpeisiin vastaavia sekä joustavia: heidän mielestään ”one size fits all” -tavoista eli stereotyyppisten olettamusten mukaisista käytännöistä olisi tarpeellista päästä eroon. (Quesenberry & Trauth 2012.) Tällainen ero Scheinin teoriaan voi loogisestikin johtua siitä, että Scheinin alkuperäisessä tutkimuksessa tutkittiin vain miesten uria.

Itsessään siitä, eroavatko naisten ja miesten ura-ankkurit keskenään, aihealueen tutkijat ovat olleet hieman eri mieltä. Ensimmäisiä naisten ja miesten ura-ankkureiden eroavaisuuksia löytäneet tutkijat raportoivat, että naiset olisivat enemmän elämäntyyliin orientoituvia ja vähemmän teknillis-funktionaaliseen ura-ankkurin omaksuvia kuin miehet (Igbaria, Greenhaus & Parasuraman 1991). Myös Danzinger ja Valency (2006) tekivät yli 1800 israelilaisten miesten ja naisten ura-ankkureita tutkiessaan sen löydöksen, että naisten uria ohjasi elämäntyylin ura-ankkuri kaksi kertaa useammin kuin miesten. Quesenberryn ja Trauthin (2012) päätelmän mukaan taas on kiistanalaista, vaikuttaako sukupuoli ura-ankkureihin tai ovatko jotkin niistä sukupuolisidonnaisia. Kuten sanottu, he paremminkin painottavat naisten vaihtelevien tarpeiden ja dynaamisuuden huomioimista. (Quesenberry & Trauth 2012.)

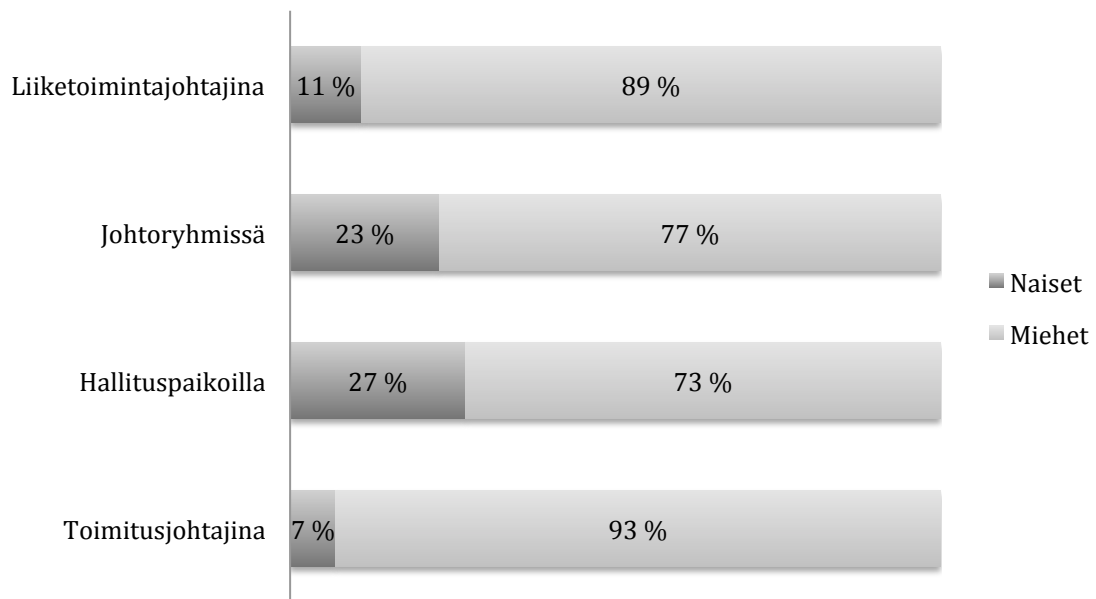
Yhteenvetona eri urateorioista erityisen tärkeänä tekijänä menestyneiden naisten urissa on siis urakeskeisyys ja valinta panostaa uraan. Usein valinta joudutaan kuitenkin tekemään perheen kustannuksella, ja perheen ja uran tasapainottaminen aiheuttaa ristiriitoja. Se tekee naisten urista moniulotteisia kokonaisuuksia, jotka vaativat erilaista huomiointia kuin miesten maailman suoraviivaisempi urakehitys. Myös naisten ura-ankkurien

eli urakehitystä ja -valintoja ohjaavien tekijöiden on todettu olevan monipuolisempia, enemmän ankkuriklustereita muistuttavia kuin yksiä tiettyjä ura-ankkureita, kuten Scheinin ura-ankkuriteoriassa. Lisäksi tärkeää on niiden mahdollinen muuttuvuus uran eri vaiheissa.

2.1.1. Naisten asema työmarkkinoilla ja ammatillinen segregatio

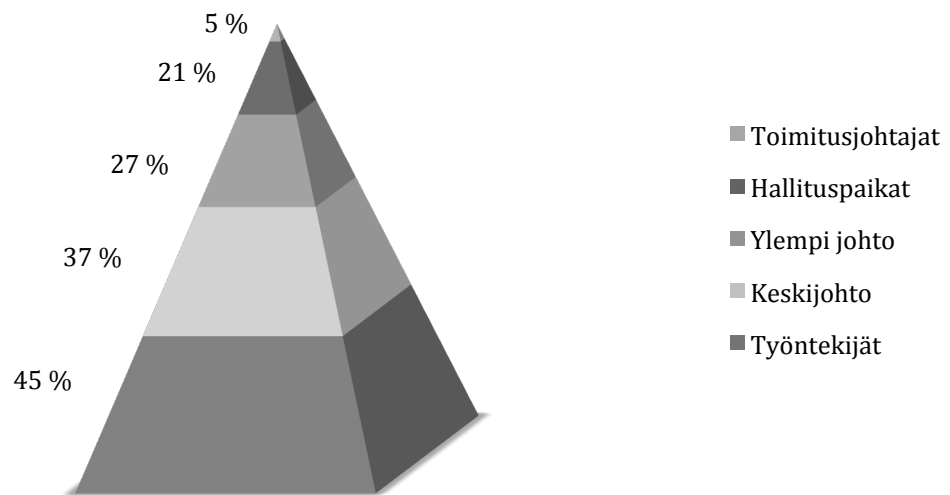
Naisten asemasta työmarkkinoilla kertovat naispuolisten työntekijöiden osuus eri organisaatiotasoilla, naisten ja miesten väliset palkkaerot sekä jakautuminen erilaisiin ammatteihin. Kansainvälisen Grant Thornton Women in Business -tutkimuksen mukaan Suomessa vuonna 2017 naisten osuus johtotehtävistä oli 27 prosenttia, joka on hieman Ruotsia jäljessä (28 prosenttia). Maailmanlaajuisesti katsottuna naisjohtajien määrä polkee paikallaan, ja vain neljäsosa organisaatioiden johtotehtävissä työskentelevistä on naisia. 34 prosentissa yrityksistä naisia ei ollut johtotehtävissä lainkaan vuonna 2017. Viimeksi kuluneiden viiden vuoden aikana naisjohtajien määrä ei ole globaalisti kasvanut. (Grant Thornton 2017.)

Suomessa naisjohtajien tilanteessa on tapahtunut kehitystä viimeisen kymmenen vuoden aikana. Keskuskauppakamarin selvityksen mukaan naisjohtajien määrä suomalaisissa pörssiyhtiöissä on noussut ennätyslukuihin vuonna 2017. Hallitusten jäsenistä 27 prosenttia on naisia ja toimitusjohtajista naisia on yhdeksän, joka vastaa noin 7,2 prosenttia kaikista pörssiyhtiöiden toimitusjohtajista. Johtoryhmissä naisia on 23 prosenttia. Liiketoimintoja johtavista johtoryhmän jäsenistä on naisia tosin vain 11 prosenttia, mikä kertoo naisten haasteena olevan edelleen jääminen tukitoimintoihin, joista on vaikeampaa nousta yritysten ylimpään johtoon ja toimitusjohtajiksi. (Keskuskauppakamari 2017b.) Naisjohtajien osuutta suomalaisissa pörssiyhtiöissä verrattuna miesjohtajiin havainnollistetaan kuviossa 2.



Kuvio 2. Naisjohtajat suomalaisissa pörssiyhtiöissä.

Tarkastellaan naisjohtajien tilannetta myös Yhdysvalloissa. Yhdysvalloissa naisten asemaa työmarkkinoilla voidaan kuvata tarkastelemalla naisten sijoittumista eri organisaatiotasolle S&P 500 -yrityksissä. S&P 500 -yrityksiin kuuluvat Yhdysvaltojen pörssiin listatuista 500 markkina-arvoltaan suurinta yritystä. Listaa yrityksistä hallinnoi luottoluokittaja Standard & Poor's. (Investopedia 2016.) Näiden yritysten toimitusjohtajista naisia on vain viisi prosenttia ja hallituspaikoista reilu viidesosa on naisten hallussa. Ylemmässä johdossa naisia on reilu neljäsosa, keskijohdossa jo yli kolmasosa. Naispuolisia työntekijöitä näissä yrityksissä on noin 45 prosenttia. (Catalyst 2017.) Naispuolisten työntekijöiden osuutta eri organisaatiotasolla selvennetään kuviossa 3.



Kuvio 3. Naisten osuus eri organisaatiotasolla S&P 500 -yrityksissä.

Miesten työskennellessä naisia korkeammissa tehtävissä ovat palkkaerotkin edelleen voimissaan. Vaikka naiset ovat korkeammin koulutettuja kuin miehet, miesten ja naisten väliset palkkaerot ovat kasvaneet. Sanotaankin, että naisten euro on 83 senttiä. Naiset tarvitsevat myös miehiä korkeamman koulutuksen sijoittuakseen työmarkkinoilla samoihin tehtäviin kuin miehet: koulutuksen tuoma hyöty ei siis siirry palkkaukseen asti. Lisäksi naiset ovat yliedustettuina määrä- ja osa-aikaisessa työssä, mikä myös lisää osaltaan palkkaeroja. (Ala-Mettälä 2015.)

Tilastokeskuksen yksityisen sektorin tuntipalkkatilaston mukaan palkansaajien säännöllisen työajan tuntiansio oli Suomessa keskimäärin 15,98 euroa vuoden 2016 lopussa. Miesten ja naisten tuntipalkkojen ero oli kolme euroa. Palkkaero kuitenkin hieman pieneni edellisestä vuodesta, jolloin se oli 3 euroa ja 19 senttiä. Miesten säännöllisen työajan keskituntiansio vuonna 2016 oli 16,49 euroa ja naisten 13,49 euroa, mikä tarkoittaa naisten tekemistä työtunneista maksettavan noin 18 prosenttia vähemmän kuin miesten. Tilastokeskuksen mukaan eroa voidaan selittää naisten ja miesten sijoittumisella eri ammatteihin. (Tilastokeskus 2017.)

Naisten palkat olivat keskimäärin kahdeksan prosenttia pienemmät kuin samoissa ammattiluokissa työskentelevien miesten. Joissakin ammattiluokissa naisten keskiansiot olivat vähintään yhtä suuret kuin miesten keskiansiot, mutta enimmillään naisten ansiot olivat samassa ammattiluokassa lähes 20 prosenttia pienemmät. Tilastokeskuksen mukaan ammattirakenteen lisäksi sukupuolten väliseen palkkaeroon vaikuttavat muun mu-

assa yksilön koulutus, työkokemus ja toimiala. Alhaisemman keskituntiansion lisäksi myös naisten tekemien työtuntien määrä oli vuonna 2016 pienempi kuin miehillä: naisten tekemät työtunnit olivat 108 tuntia kuukaudessa ja miesten 134 tuntia. (Tilastokeskus 2017.)

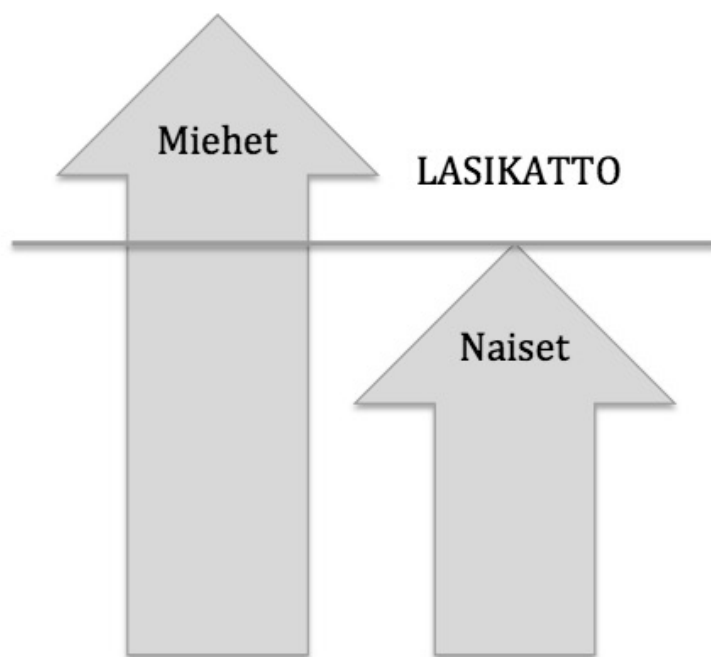
Tilastokeskuksen (2015) raportin mukaan Suomessa ammattiryhmät ovat jakaantuneet miesten ja naisten ammatteihin. ”Naisten ammatissa” tai ”miesten ammatissa” yhtä sukupuolta on yli 90 prosenttia työllisistä. ”Naisvaltaisessa” tai ”miesvaltaisessa” ammatissa yhden sukupuolen osuus kaikista työllisistä taas on 60–90 prosenttia. Tilastokeskuksen työssäkäyntitilaston mukaan vuoden 2013 työllisistä vain 10,2 prosenttia sijoitui tasa-ammatteihin, joissa eri sukupuolta olevien osuus ammattiryhmissä toimivista on 40–60 prosenttia. (Tilastokeskus 2015.)

Naisvaltaisia ammattiryhmiä olivat esimerkiksi myyjät, toimistosiivoojat sekä peruskoulun alaluokkien opettajat ja lastentarhanopettajat, miesvaltaisia ammatteja taas esimerkiksi sähkötekniikan asiantuntijat, teollisuuden työnjohtajat sekä konehiojat, kiillottajat ja teroittajat. Suurimpia tasa-amattiryhmiä olivat esimerkiksi olivat ammatillisen koulutuksen opettajat, elintarviketeollisuuden prosessityöntekijät sekä mainonnan ja markkinoinnin erityisasiantuntijat. (Tilastokeskus 2015.)

Kuten aiemmin todettu, naisjohtajien määrä on edelleen pienempi kuin miesjohtajien, ja miehet saavat samoista tehtävistä enemmän palkkaa kuin heidän naispuoliset kollegansa. Lisäksi naisten uralla eteneminen on hitaampaa kuin samanikäisten miesten, ja he toimivat miehiä enemmän organisaation tukitoiminnoissa kuin linjajohdon tehtävissä, joissa miehiä taas on enemmän. Linjajohdon tehtävät nähdään yleensä reittinä myös ylemmän johdon tehtäviin. (Wirth 2001.) Naiset siten myös johtavat alemmilla hierarkiatasoilla kuin miehet (Kartovaara 2003).

Työmarkkinoiden kahtia jakautumista voidaankin kutsua termillä ammatillinen segregatio eli erottelu (*occupational segregation*). Tämä tarkoittaa sitä, että on olemassa sekä ns. ”miesten töitä” että ”naisten töitä”. Naiset ja miehet siis jakautuvat epätasaisesti eri ammatteihin, joissa suurin osa työntekijöistä edustaa vain yhtä sukupuolta. (Anker 1997; Charles 2003; Wirth 2001.) Ammatillista segregatiota esiintyy kaikkialla ympäristöstä riippumatta, ja jaottelu miesten ja naisten töihin on huomattavan samankaltaista ympäri maailman. Ammatillinen segregatio on haitallista juuri naisille: se vaikuttaa negatiivisesti siihen, miten naiset nähdään yhteiskunnassa. (Anker 1997.) Sen seurauksena myös miesten ja naisten palkkaerot ovat merkittäviä (Anker 1997; Wirth 2001).

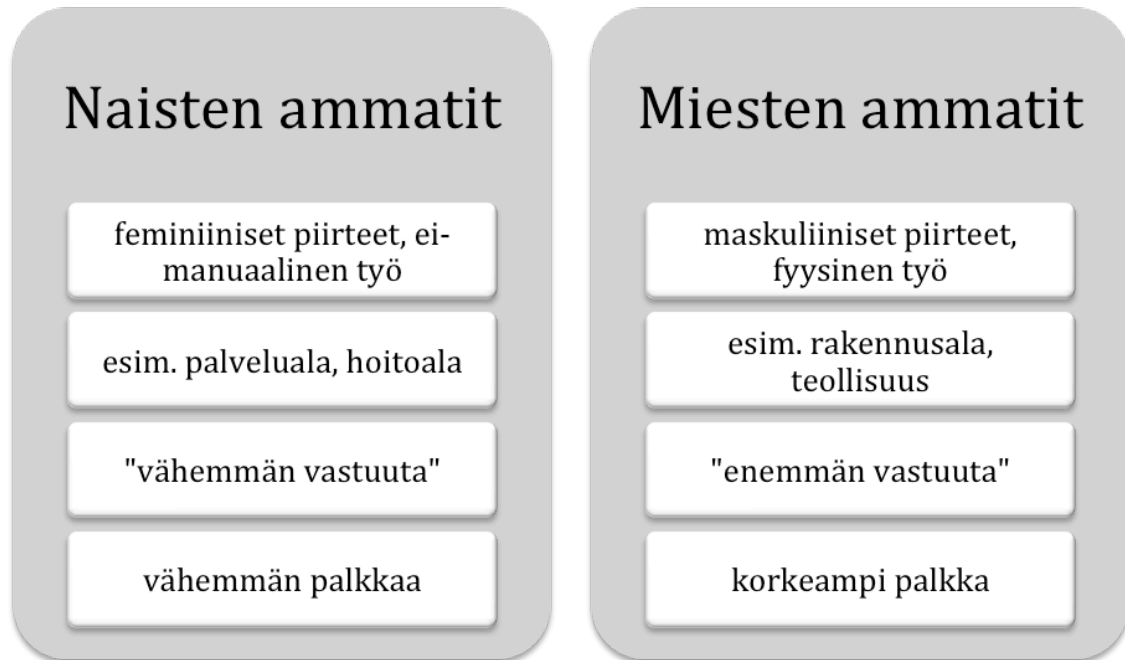
On olemassa kahdenlaista ammatillista erottelua. Näitä kutsutaan vertikaaliseksi segregatioksi (*vertical segregation*) sekä horisontaaliseksi segregatioksi (*horizontal segregation*) (Charles & Bradely 2002; Charles 2003; Wirth 2001). Vertikaalisella segregatiolla viitataan lasikattoilmiöön eli siihen, että naisia on miehiä vähemmän johtotehtävissä ja että miehillä on organisaatioissa parempi asema kuin naisilla (ks. kuvio 4). Horisontaalisella segregatiolla taas viitataan enemmän työmarkkinoiden segmentoituneisuuteen eli naisvaltaisiin ja miesvaltaisiin aloihin (ks. kuvio 5). (Charles 2003; Wirth 2001.)



Kuvio 4. Vertikaalinen segregatio organisaatiossa.

Naisvaltaisiksi aloiksi luokitellaan feminiinisiä piirteitä sisältävät ns. ei-manuaaliset ammatit, kuten esimerkiksi palveluala ja hoitoala. Miesvaltaisia aloja taas ovat manuaalisemmat ammatit, jotka sisältävät fyysistä työtä ja raskaita tehtäviä. Nämä piirteet nähdään yleisesti maskuliinisina. (Charles 2003.) Suomessa naiset toimivatkin johtajina usein naisvaltaisilla palvelualoilla, kun taas miehet johtavat esimerkiksi rakennusallalla ja teollisuudessa (Kartovaara 2003). Niin kutsutuissa naisten töissä uskotaan usein vaadittavan vähemmän taitoja ja vastuuta, ja näin ollen niissä ansaitaan myös vähemmän palkkaa kuin miesten töissä. Kuitenkin tutkimuksissa on osoitettu, että naisten työt vaativat yhtä paljon taitoja ja vastuuta kuin miesten korkeapalkkaisemmatkin työt. (Wirth

2001.) Naisten töille ominaista on myös se, että työajat ovat joustavampia (Anker 1997).



Kuvio 5. Horisontaalinen segregaatio.

Bygren (2013) on tutkinut syitä ammatillisen segregaatian taustalla. Tutkimuksessa todettiin, että segregaatiota tapahtuu suurimmaksi osaksi siksi, että työpaikoille rekrytoidaan samanlaisia ihmisiä kuin siellä jo olemassa olevat työntekijät. Segregaatio ei siis johtuisi siitä, että erilaiset työntekijät suljettaisiin pois systemaattisesti. Työnantajat rekrytoivat usein verkostojen kautta, ja verkostot taas muodostuvat helposti samankaltaisten ihmisten ympärille. (Bygren 2013.) Charlesin (2003) näkemyksen mukaan ammatillisen segregaatian taustalla on syrjintää sekä sisäistettyjä olettamuksia eli stereotypioita. Vertikaaliseen segregaatioon liittyy mielenkiintoisesti naisten lasikattoilmiötä päinvastainen ilmiö, miesten *lasihiissi*. Lasihiissi-ilmiö esiintyy Hultinin (2003) mukaan naisvaltaisilla aloilla. Se tarkoittaa sitä, että naisvaltaisilla aloilla työskentelevillä miehillä on paremmat ylenemismahdollisuudet kuin samassa asemassa olevilla naisilla: miehet voivat siis ottaa ikään kuin nopeamman reitin, lasihissin, matkalla uramenestykseen. Hultinin tutkimuksessa ei kuitenkaan saatu todisteita sille, että naisilla olisi erityisiä vaikeuksia ylenemisessä miesvaltaisilla aloilla. Seka-aloilla naisilla todettiin olevan jonkin ver-

ran huonommat ylenemismahdollisuudet. (Hultin 2003.) Toisaalta Charles (2003) kuitenkin toteaa vertikaalisen segregaatian olevan suurempaa miesvaltaisilla aloilla. Hänen mukaansa sukupuolisesti tasa-arvoisissa kulttuureissa vertikaalinen segregatio on usein vähäisempää juurikin naisvaltaisilla aloilla.

Naisten urakehitys eroaa siis miesten urakehityksestä sekä ammatinvalinnan ja työtehtävien puolesta että myös siinä, millaiset mahdollisuudet naisilla on ylenemiseen urallaan. Naiset työskentelevät tehtävissä, joissa nähdään olevan feminiinisiä piirteitä, miehet taas maskuliiniksi nähtävissä tehtävissä. Koska hyvän johtajan ominaisuudet luetaan maskuliiniseksi ominaisuuksiksi (Scott & Brown 2006), myös vertikaalinen segregatio pitää pintansa. Työmarkkinoiden segmentoituminen pitää yllä stereotypioita, eikä muuta olemassa olevaa tilannetta sukupuolisesti tasa-arvoisemmaksi. Ammatillinen segregatio tekee naisten urakehityksestä hitaampaa ja monimutkaisempaa kuin miesten sekä tuo naisjohtajiksi pyrkivien eteen monenlaisia esteitä.

2.1.2. Naisjohtajuus

Johtajuutta voidaan määritellä lukuisilla eri tavoilla riippuen siitä, millaisessa kontekstissa hyvästä johtajuudesta puhutaan. Kuitenkin kaikkiin määritelmiin voidaan katsoa liittyvän vaikuttaminen: kuka käyttää vaikutusvaltaa, millä tavalla, mikä on vaikuttamisen tarkoitus sekä mikä lopputulos. (Leithwood, Jantzi & Steinbach 2003: 6.) Naisjohtajista puhuttaessa yleensä tarkoitetaan naisia, joilla on organisaatioissa virallisesti jokin johtajuusasema, eli käytännössä johtajan tai päällikön titteli (Billing & Alvesson 1989).

Naisjohtajuuteen liittyy työelämässä erilaisia haasteita. Naisjohtajien haasteena on usein se, että mielikuvat hyvästä johtajuudesta liitetään useammin miesjohtajiin kuin naisjohtajiin (Aaltio-Marjosola 2001: 116; Scott & Brown 2006). Näin ollen miehet liikkuvat johtajaurilla sukupuoliodotusten näkökulmasta ikään kuin tutulla, itselleen ominaisella maskuliinisella maaperällä, kun taas naisten on monesti sopeutettava sukupuoli-identiteettiään vallitseviin maskuliinisiin olosuhteisiin sopivaksi (Lämsä 2003). Aaltio-Marjosolan (2001: 47) mukaan esimerkiksi teollisten yritysten kulttuurikoodit eivät välttämättä suosi naisten uraa, eivätkä houkuttele heitä edes hakeutumaan niihin työtehtäviksi tai johtajaurille, mikäli he ovat pukeutumisensa, käytöstapojensa ja kollegasuhteittensa johdosta eri asemassa kuin mieskollegat. Kuitenkin johtajuuteen ja erityisesti naisjohtajuuteen liittyvissä tutkimuksissa on jo useamman vuosikymmenen ajan tunnistettu, että naisille ominaiset johtamistavat ja -tyylit ovat organisaatioille hyödyllisiä ja sopivia jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä, ja että maskuliiniksi nähdyt

johtamistavat eivät ole ainoa tie menestykseen (esim. Rosener 1990). Työelämän ja johtamisen muutokset lisäävät tarvetta päivittää käsityksiä organisaatioista ja niiden johtamisesta. Tässä yhteydessä naiset on nostettu esiin myös resurssina. (Aaltio-Marjosola 2001: 130.)

Naisiin ja miehiin liitetään usein erilaisia stereotyyppisiä ominaisuuksia ja piirteitä. Naisten on perinteisesti oletettu olevan vaimoja, äitejä, tai ammateissa kuten opettaja tai sairaanhoitaja. Näissä rooleissa heidän oletetaan olevan yhteistyökykyisiä, toisia tukevia, ymmärtäväisiä, tunteikkaita, palvelualttiita ja auttavaisia muita kohtaan. Miehiin taas perinteisesti liitetään sellaisia ominaisuuksia kuten kilpailullisuus, vahvuus, jämäkkyys, päättäväisyys ja kontrolli. (Rosener 1990.)

Nämä liittyvät siten myös siihen, millaisina johtajina naiset ja miehet nähdään ja millaisia johtamistyyliä heillä on. Naisten johtamistyyliä kuvaillaankin transformationaalseksi. Transformationaalinen johtajuus painottaa positiivista vuorovaikutusta alaisten kanssa, ja sen ajatuksena on saada alaiset toimimaan omasta tahdostaan ja motivoitumaan yhteisen tavoitteen eteen. Sitä voidaankin kutsua myös vuorovaikutteiseksi johtajuudeksi: tärkeää on rohkaista kaikkia osallistumaan, jakaa valtaa ja informaatiota sekä saada työntekijät tuntemaan motivoitumista ja itsensä toteuttamisen tunnetta. Siinä vallan katsotaan perustuvan karismaan, vuorovaikutustaitoihin, kovaan työhön ja henkilökohtaisiin suhteisiin pikemminkin kuin organisaatorakenteeseen, auktoriteettiin ja asemaan, kuten transaktiivisessa johtamisessa. Transformationaalisuus nähdäänkin transaktiivisen johtamisen vastakohtana. Transaktiivisessa johtajuudessa johtaja käy ikään kuin vaihtokauppaa, jossa hyvästä työsuorituksesta seuraa palkkio tai epätoivotusta tuloksesta rangaistus, ja tämä tyyli nähdään enemmän miehille ominaisena johtamistyylinä. Transformationaalista johtajuutta pidetään usein hyödyllisenä johtamistyylinä jatkuvasti muuttuvassa ja dynaamisessa ympäristössä. (Rosener 1990.)

Naisjohtajuuden tutkimus on lisääntynyt voimakkaasti 1970-luvulta lähtien. Ydinkysymyksenä on ollut vastauksen etsiminen siihen, miksi naisia on johdossa ja erityisesti yritysten huippujohdossa vain vähän. Selityksiä ja tulkintoja on löydetty monia, ja siten naisjohtajuuden tutkimuskenttä onkin laaja ja monisuuntainen. Monisuuntaisuutta ovat luoneet myös tutkijoiden erilaiset ja usein tiedostamattomat käsitykset sukupuolesta ja sukupuolen merkityksestä tutkimuksessa. (Lämsä 2003: 36.) Alvesson ja Billing (1997: 134–135) ovat koonneet kirjallisuuskatsauksen tavoin erilaisia naisjohtajuutta käsitteleviä tieteellisiä tutkimuksia sekä käytännöllisesti orientoitunutta kirjallisuutta. He esittävät, että aihealueen kirjoitukset vaihtelevat huolellisista kyselytutkimuksista aina käytännön

neuvoja naisille tarjoaviin kirjoituksiin sekä naisten omien kokemusten ja niiden erityislaatuisuuden tarkasteluun. Näin ollen Billing ja Alvesson (1989; Alvesson & Billing 1997) tarjoavatkin naisjohtajuustutkimusta selventävän jäsentelyn, joissa tutkimukset jaotellaan kahden keskeisen tekijän suhteen. Ensimmäisenä tekijänä osa tutkimuksista perustelee naisjohtajuuden tärkeyttä eettisesti ja osa tehokkuusnäkökulman kautta. Toisena erona osa tutkimuksista näkee naiset ja miehet enemmän samanlaisina, osa taas erilaisina. Näiden tekijöiden perusteella tutkijat ovat koonneet neljä eri näkökulmaa lähestyä naisjohtajuutta: tasa-arvo, meritokratia, vaihtoehtoiset arvot ja naisten erityiset kyvyt. Näkökulmat on koottu kuvioon 6, ja ne esitellään tarkemmin seuraavissa kappaleissa.



Kuvio 6. Neljä näkökulmaa naisjohtajuuteen.

Ruudukon ensimmäisen näkökulman eli *tasa-arvon näkökulman* mukaan naiset ovat organisaatioissa syrjitty osa-puoli, jolla ei ole samoja uramahdollisuuksia johtotehtävien saavuttamiseen. Tämä johtuu naisiin kohdistuvista stereotypioista ja syrjinnästä, sillä miehet ja naiset ovat johtamistavoiltaan tämän näkökulman mukaan lähtökohtaisesti samanlaisia. Tasa-arvon näkökulman mukaan ydinongelmana ovat organisaatioissa ja kulttuurissa vallitsevat vinoutuneet ja miehiä suosivat rakenteet. Toinen naisten ja miesten samanlaisuutta korostava näkökulma on *meritokraattinen näkökulma*. Se ei kuitenkaan korosta naisjohtajuuden tärkeyttä eettisistä syistä, kuten tasa-arvon näkökulma, vaan se on kiinnostunut resurssien täyden potentiaalin hyödyntämisestä sekä maksimaalisesta tehokkuudesta. Naisten vähyys johtotehtävissä osoittaa tämän näkökulman mukaan sitä, että organisaatioissa ja yhteiskunnassa suuri osa potentiaalisia resursseja jää

käyttämättä. Sen mukaan mitä laajemmasta reservistä työntekijät ja johto rekrytoidaan, sitä paremmin organisaatiot ja yhteiskunta voivat toimia. Ainoastaan ansioituneisuuden pitäisi toimia rekrytointiin ja etenemiseen vaikuttavana tekijänä, eikä taustatekijöiden kuten sukupuolen. (Billing & Alvesson 1989.)

Ruudukon toisella puolella olevien näkökulmien mukaan naiset ja miehet ovat lähtökohtaisesti erilaisia. *Naisten erityisten kykyjen näkökulma* esittää, että naisilla on miehiin verrattuna erilaisia kykyjä, jotka voivat tuoda johtajuuteen uudenlaista ja tärkeää vaikutusta. Näitä kykyjä ovat esimerkiksi naisten sosiaaliset taidot, yhteistyö- ja tiimirakentamistaidot, merkitysten luominen sekä johtajuuden jakaminen ja muiden osallistaminen (vrt. transformationaalinen johtajuus). Näin ollen tämäkin näkökulma korostaa tehokkuutta: tällaisia arvoja tarjoavaa johtajuutta tarvitaan muuttuvassa liiketoimintaympäristössä pärjäämiseen lisääntyvässä määrin. *Vaihtoehtoisten arvojen näkökulma* taas eroaa edellisestä niin, että sen näkemys miesten ja naisten eroavaisuuksista on voimakkaampi. Naisten vähyys johtotehtävissä johtuu tämän näkökulman mukaan siitä, että naiset eivät lähtökohtaisesti ole kiinnostuneita samoista asioista ja arvoista kuin miehet, joiden asenteita, tapoja ja arvoja nykyinen johtamiskulttuuri vastaa. Näin ollen naiset eivät välttämättä halua edes hakeutua johtotehtäviin. Naisten saaminen johtoon vaatisi siten perusteellista kulttuurin rakenteiden muuttamista. Naisten omien lähtökoh-
tien tunnistaminen organisaatioissa nähdään eettisistä syistä tärkeänä. (Billing & Alvesson 1989.)

Kaikista neljästä näkökulmasta voidaan esittää erilaista kritiikkiä, mikä osoittaa, että kaikista ajattelutavoista ja perusteluista voidaan löytää tiettyjä ongelmakohtia. Eri näkökulmat tulee kuitenkin nähdä jatkumoina, joihin eri näkökulmat ja niiden yhdistelmät sijoittuvat. Jaottelu tarjoaa siten hyödyllisen pohjan erilaisten naisjohtajuuteen liittyvien tutkimuskysymysten asettelulle. (Alvesson & Billing 1997: 170–171.) Jaottelu tarjoaa lisäksi myös mielenkiintoisia pohdintoja siihen, miksi naisjohtajuutta perustellaan tarvittavan ja miksi aihe nähdään tutkimuksessa ja yhteiskunnassa tärkeänä. Yhteisesti kaikista näkökulmista voidaan kuitenkin sanoa, että painottuvatpa syyt enemmän eettisiin perusteisiin ja tasa-arvoon tai yhteiskunnan ja organisaatioiden tehokkuuden parantamiseen, naisten vähyttä johtotehtävissä pidetään ongelmallisena. Naisten saamista johtoon pidetään tärkeänä asiana, ja ongelman ratkaisemiseksi pyritään löytämään ja tarjoamaan erilaisia keinoja.

2.2. Uraesteet naisten työurilla

Kuten aiemmin on todettu, naisten eteneminen johtamisurilla ei ole suoraviivaista. Monesti tämä johtuu urapolkuja monimutkaistavista uraesteistä. Muun muassa Ezzedeen, Budworth ja Baker (2015) käyttävät uraesteestä seuraavanlaista määritelmää: Uraesteet ovat joko yksilön sisäisiä tai hänen ympäristössään olevia tapahtumia ja olosuhteita, jotka tekevät uralla etenemisen hankalaksi. Keskeistä on siis uraesteiden hidastava tai estävä vaikutus naisjohtajien urakehitykseen. Tästä ilmiöstä käytetäänkin aihe-alueen tutkimuksessa, yhteiskunnassa ja mediassa usein termiä lasikattoilmiö.

Aihealueen aiemmassa tutkimuksessa naisten uraesteitä on pyritty jaottelemaan usealla eri tavalla ja tasolla esimerkiksi organisaatioiden sisällä tai yleisesti yhteiskunnassa. Puttosen (2011) mukaan naisjohtajat voivat kohdata uraesteitä neljällä eri tasolla: yhteiskunnan tasolla, organisaation tasolla, ihmissuhteiden tasolla sekä yksilötasolla. Tekijät voivat vaikuttaa uraan joko suoraan tai epäsuorasti (Puttonen 2011). Elacqua ym. (2009) taas jaottelevat uraesteet kahteen ryhmään: ihmissuhteista johtuviin tekijöihin (esimerkiksi mentorointi, hyvä veli verkostot) sekä olosuhteista ja tilanteista johtuviin tekijöihin (esimerkiksi rekrytointien epätasa-arvoisuus). Yksi suosittu tapa jäsentellä uraesteitä on myös jakaa ne sisäisiin uraesteisiin ja ulkoisiin uraesteisiin. Sisäisten tekijöiden katsotaan liittyvän naisten persoonallisuuteen ja luonteenpiirteisiin eli naisten omiin ominaisuuksiin, ulkoisten tekijöiden taas tilanteellisiin ja ympäristön rakenteellisiin tekijöihin. (Cortis & Cassar 2005; Mae Kelly & Dabul Marin 1998; Marongiu & Ekehammar 1999.) Nimeltään erilaisista jaottelutavoista huolimatta aiemmista tutkimuksista on mahdollista muodostaa yhteiskäsitys uraesteistä, joiden katsotaan hidastavan naisjohtajien urakehitystä.

Seuraavissa kappaleissa esitellään erilaiset uraesteet, joiden olemassa olosta vallitsee aihealueen tutkimuksessa melko vahva yhteisymmärrys. Tässä tutkimuksessa eri tasojen tekijät jaetaan sisäisiin uraesteisiin ja ulkoisiin uraesteisiin, sillä tutkija haluaa korostaa sitä puolta, kuka voi vaikuttaa minkäkin urasteen muodostumiseen tai kohtaamiseen. Sisäisen tason uraesteiden muodostumiseen naisjohtajat voivat itse vaikuttaa: ne ovat naisten omista ominaisuuksista ja tahtotiloista riippuvaisia. Näin ollen naisjohtaja voi vaikuttaa siihen, ettei hänen urallaan ole näitä esteitä ollenkaan. Siten hän ei omien toimien takia törmää lasikattoon. Sisäiset uraesteet esitetään kootusti kuviossa 7. Ulkoisen tason uraesteiden kohtaamiseen naisjohtajat eivät voi itse vaikuttaa: ne tulevat yhteiskunnan ja organisaation suunnalta. Toinen kysymys onkin se, miten naiset voivat

pyrkii murtamaan ulkoisista tekijöistä syntyvän lasikaton. Ulkoisista tekijöistä johtuvat uraesteet on koottu kuvioon 8.

2.2.1. Sisäiset uraesteet

Perheen ja työn yhdistäminen

Perheen ja työn yhdistäminen on erityisesti naisjohtajille tärkeä kysymys. Perinteisesti naisten oletetaan panostavan enemmän kotiin ja perheeseen kuin uraan (Burke 2001; Liff & Ward 2001; Metz 2005; Wirth 2001). Tämä aiheuttaa naisten johtamisurille monenlaisia vaikeuksia, vaikka nainen haluaisikin panostaa molempiin tai enemmän työhönsä. Suhtautuminen on siis stereotyyppistä. Vaikka perhe ei oikeasti olisikaan etenemisen tiellä, kollegat ja esimiehet saattavat olettaa sen olevan. Tämä aiheuttaa syrjivää kohtelua. (Metz 2005.) Este on siis olemassa siitä huolimatta, onko naisella lapsia vai ei. Äideillä on kuitenkin enemmän etenemisen esteitä kuin lapsettomilla naisilla (Metz 2005).

Naiset kantavat edelleen päävastuun kodin ja lasten hoidosta, mikä jättää uralle vähemmän aikaa (Puttonen 2011; Wirth 2001). Naiset kokevat, että organisaatiot eivät riittävästi tue uran ja perheen tasapainottamista eivätkä ole perheystävällisiä. Työ ja perhe nähdään siis edelleen joko–tai -valintana. (Burke 2001.) Melkein kaikki naiset joutuvat ottamaan vapaata tai työskentelemään osa-aikaisesti lasten saamisen aikaan. Urakatkokset nähdään haittana etenemiselle, ja ne merkitsevät usein vaikeuksia päästä joht asemiin, vähemmän koulutusmahdollisuuksia sekä taitojen heikkenemistä. Kaikki tämä johtaa siihen, että palatessaan työhönsä urakatkoksen jälkeen naisjohtajien palkat laa haavat jäljessä miesjohtajien palkkoihin verrattuna. (Wirth 2001.) Urakatkoksista johtuva mahdollinen taitojen heikkeneminen voi vaikuttaa myös itsetuntoa heikentävästi (Puttonen 2011).

Myös verkostoituminen kärsii perheen vuoksi. Jos naiset viettävät vähemmän aikaa töissä, tarkoittaa se myös vähemmän aikaa muodostaa verkostoja. (Metz 2005.) Usein johtajalle ominaisiksi mielletään vaatimukset tehdä pitkiä työpäiviä tai useampia päiviä kestäviä työmatkoja, ja tästä aiheutuu naisjohtajiksi haluaville vaikeuksia. Naisilla voi olla mielikuva siitä, että ilman täydellistä sitoutumista työhön he eivät voi edetä johtotehtäviin. (Puttonen 2011.) Naiset eivät välttämättä koe itselleen sopivaksi oletusta, että heidän täytyisi työskennellä pitkiä työpäiviä tai tehdä paljon tunteja: näin ollen he ajattelevat, ettei johtajan ura ole heitä varten. Oikeastaan siis naisten valinta ei välttämättä

ole uran ja perheen välillä – naiset hylkäävät ajatukset johtamisurasta, koska eivät pidä organisaatiossa vallalla olevista maskuliinisista käytännöistä. Naiset joutuisivat siten mukaan miesten maailmaan ja sääntöihin. (Liff & Ward 2001.)

Liff ja Ward (2001) esittävät, että naiset tiedostavat usein perhe vai ura -kysymyksiin liittyvät ongelmat ja ajattelevat, että perheen perustamisella on suuri vaikutus urakehitykseen. Heidän mukaansa miehet taas eivät ole yhtä huolissaan siitä, miten perheen ja uran yhdistäminen onnistuisi. Miesten mielestä uraan panostaminen perheen kustannuksella on enemmän hyväksyttävää. Naisjohtajat ovatkin useammin perheettömiä kuin muut naiset. Lisäksi lapsettomien naisten osuus on sitä suurempi, mitä parempi koulutus heillä on. Miesjohtajat taas ovat harvoin lapsettomia. Naisjohtajan tukena on kuitenkin usein puoliso, sekin tosin harvemmin kuin miesjohtajalla. (Kartovaara 2003.)

Itsetunto ja halu edetä

Itsetuntoon ja haluun edetä uralla vaikuttavat suuresti erilaiset uskomukset itsestä, omista taidoista ja osaamisesta sekä yleisesti naisten ja miesten välisistä eroista. Itsetunto ja tahtotilat taas määrittävät sitä, minkälaisia uravalintoja naiset tekevät tai minkälaista koulutusta ja työtehtäviä he valitsevat (Dickerson & Taylor 2000; Haynes & Heilman 2013). Myös uskomus lasikaton olemassaolosta vaikuttaa itsetuntoon sekä uravalintoihin. Uskomus toimii itseään toteuttavan ennustuksen tavoin: mikäli naiset uskovat törmäävänsä lasikattoon, he tekevät myös sen mukaisia uraedistystä estäviä valintoja. (Ezzedeen ym. 2015; Smith, Caputi & Crittenden 2012.)

Smith ym. (2012) käsittelevät tutkimuksessaan *Career Pathways Survey* -mallia (CPS), joka tarkastelee lasikattoilmiön neljää eri osa-aluetta. Mallin mukaan on olemassa siis neljä erilaista uskomusta lasikatosta:

1. Kieltäminen (*denial*). Uskotaan, että lasikattoa ei ole olemassa. Naiset ja miehet kohtaavat johtamisurallaan samat esteet ja ongelmat.
2. Sinnikkyys (*resilience*). Uskotaan, että naiset voivat rikkoa lasikaton ja edetä urallaan mikäli niin vain haluavat.
3. Alistuminen (*resignation*). Uskotaan, että naiset kohtaavat joka tapauksessa miehiä suurempia vaikeuksia yrittäessään edetä urallaan. Siksi ei kannata edes yrittää rikkoa lasikattoa.

4. Hyväksyntä (*acceptance*). Uskotaan, että naiset suosivat mieluummin muita tavoitteita (esimerkiksi perhe), jolloin uratavoitteet jäävät vähemmälle panostukselle.

Kieltäminen ja sinnikkyys ovat uraan positiivisesti vaikuttavia uskomuksia, alistuminen ja hyväksyntä taas negatiivisesti vaikuttavia. Lasikatto on siten Smithin ym. mukaan osittain subjektiivinen – tai ainakin se, voiko sitä rikkoa. Ne, jotka ajattelevat, ettei sitä ole tai että sen voi rikkoa, suhtautuvat positiivisesti. He hakevat aktiivisesti ylennyksiä ja yrittävät edetä urallaan. Lasikaton olemassaoloon uskovat taas eivät niin aktiivisesti edes yritä menestyä. (Smith ym. 2012.) Myös Ezzedeen ym. (2015) uskovat tutkimuksessaan lasikaton subjektiivisuuteen, ja lopulta he myös kyseenalaistavat sen olemassaolon. Uraodotukset muokkaavat urakehitystä (Ezzedeen ym. 2015).

Naisten huonompaa itsetuntoa tai toisin sanoen taipumusta siihen, ettei uskalleta valita urakehitystä edistäviä tehtäviä selitetään usein yleisesti valloillaan olevilla stereotyyppioilla (Cortis & Cassar 2005; De Pater ym. 2009; Dickerson & Taylor 2000; Haynes & Heilman 2013). Sanotaan, että naiset ovat itsekin sisäistäneet stereotypiat. Jotkut naiset ovat haluttomia toimimaan tietynlaisissa tehtävissä, sillä he eivät luota kykyynsä menestyä niissä. Itseluottamus ennustaa sitä, valitseeko yksilö johtotehtäviä vai pysytteleekö mieluummin esimerkiksi ryhmän jäsenenä. Sekä tehtäväkohtainen itseluottamus (uskomus siitä, että pystyy suoriutumaan juuri tietystä tehtävästä) että yleinen itseluottamus voivat vaikuttaa. Uskomus siitä, että johtamistaitoa ei ole, on etenemisen esteenä johtamisuralla: jos naiset eivät usko kykyynsä johtaa, he myöskin harvemmin valitsevat johtotehtäviä. (Dickerson & Taylor 2000.)

Naisten negatiivisten uskomusten taustalla ovat yleiset stereotypiat siitä, minkälaisissa tehtävissä naiset ovat hyviä ja minkälaisissa taas miehet. Hyvää johtamista on pidetty stereotyyppisesti miesten ominaisuutena (Scott & Brown 2006). Haynes ja Heilman (2013) totesivat tutkimuksessaan, että suoritettaessa tehtävää, jossa miesten oletetaan olevan parempia, naiset alensivat odotuksiaan omasta suoriutumisestaan. Mikäli ei ollut täysin selvää, mikä osa työstä oli kenenkin ansiota, naiset antoivat työstä suuremman tunnustuksen mieskollegalleen. Näin ei käynyt, mikäli tiimityössä oli mukana vain naisia. Tätä kutsutaan attribuuttiseksi järjeistämiseksi (*attributional rationalization*): naisilla on negatiiviset odotukset omasta suoriutumisestaan, ja mikäli ei ole tietoa kenen ansiota onnistuminen on, naiset kohdistavat sen henkilölle, jonka he olettavat suoriutuvan paremmin. Itsensä väheksyminen on urakehitystä hidastava tekijä.

Haynes ja Heilman kuitenkin toteavat, samoin kuin De Pater ym. (2009), että on kyse enemminkin tehtäväkohtaisesta minäpystyvyydestä kuin naisten kokonaisvaltaisesti huonommasta itsetunnosta. Tämän ajatuksen mukaan tehtävän ollessa stereotyyppisesti naisten taitoja tukeva naiset eivät järkeistäisi hyvää suoriutumista miesten ansioksi. Mikäli uskomuksia hyvän johtajan ominaisuuksista saataisiin muutettua naisille sopivammaksi, naiset eivät aliarvioisi suoriutumistaan. Silloin itsetunto olisi parempi, naiset hakeutuisivat vaativampiin tehtäviin ja sitä kautta naisia saataisiin lopulta myös ylemmän johtoon. (Haynes & Heilman 2013.)

Huijarisyndrooma on stereotyyppioista johtuvaan huonompaan itsetuntoon läheisesti liittyvä käsite. Huijarisyndroomalla tarkoitetaan taitavien ja menestyneiden henkilöiden luuloa siitä, etteivät oikeasti ole taitavia ja että he vain huijaavat. He uskovat, että heillä on käynyt vain hyvä tuuri: oikeasti he eivät ansaitsisi menestystään. Samalla he pelkäävät huijauksensa paljastuvan muille. Johtoasemiin pyrkivillä naisilla on suurempi taipumus huijarisyndroomaan sisäistettyjen oletusten vuoksi. Koska lähtökohtaisesti oletetaan, etteivät naiset menestyisi niin pitkälle, alkavat naiset itsekkin uskoa tähän. Tämä voi johtaa taitojen piilotteluun: silloin ei tarvitse käsitellä huijarisyndroomasta seuraavia tuntemuksia. (Kets De Vries 2005.) Lisäksi Vinnicombe ja Singh (2011) totesivat tutkimuksessaan, että *perfektionismi* voi estää joidenkin naisten etenemistä johtamisuralla. Perfektionismilla tarkoitetaan itseluottamuksen puutetta siitä, että tehtävä olisi tehty tarpeeksi hyvin jo ennen kuin se on aivan täydellinen. Tehtävien täydellinen loppuun saattaminen voi viedä turhaan liikaa aikaa (Vinnicombe & Singh 2011).

Koulutus- ja uravalinnat

Kuten jo edellä on todettu, koulutus ja uravalinnat ovat usein seurausta siitä, millainen itsetunto naisella on ja haluaako hän edetä urallaan. Kokemusta haastavista tehtävistä pidetään tärkeänä urakehityksen kannalta (De Pater ym. 2009; Ragins, Townsend & Mattis 1998; Vinnicombe & Singh 2011.) Haastavalla tehtävällä tarkoitetaan tehtävää, joka tarjoaa uusia kokemuksia, on vaativa ja jonka suorittamiseksi tarvitaan päättävyyttä sekä taitoa. Koska naisilla on vähemmän kokemusta haastavista tehtävistä, heillä on siten vähemmän mahdollisuuksia edetä johtamisuralla, jossa tällaista kokemusta vaadittaisiin. De Paterin ym. (2009) tutkimuksessa todettiin, että naiset ja miehet valitsevat kummatkin yhtä haastavia tehtäviä saadessaan valita tehtävät erillään toisistaan. Kun taas tehtäviä valittiin naiset ja miehet sekaisin, naiset päätyivät valitsemaan vähemmän haastetta tarjoavia tehtäviä kuin miehet. Johtoasemien ollessa edelleen miesvaltaisia naisten on siten kiinnitettävä tarkempaa huomiota siihen, millaisia työtehtäviä

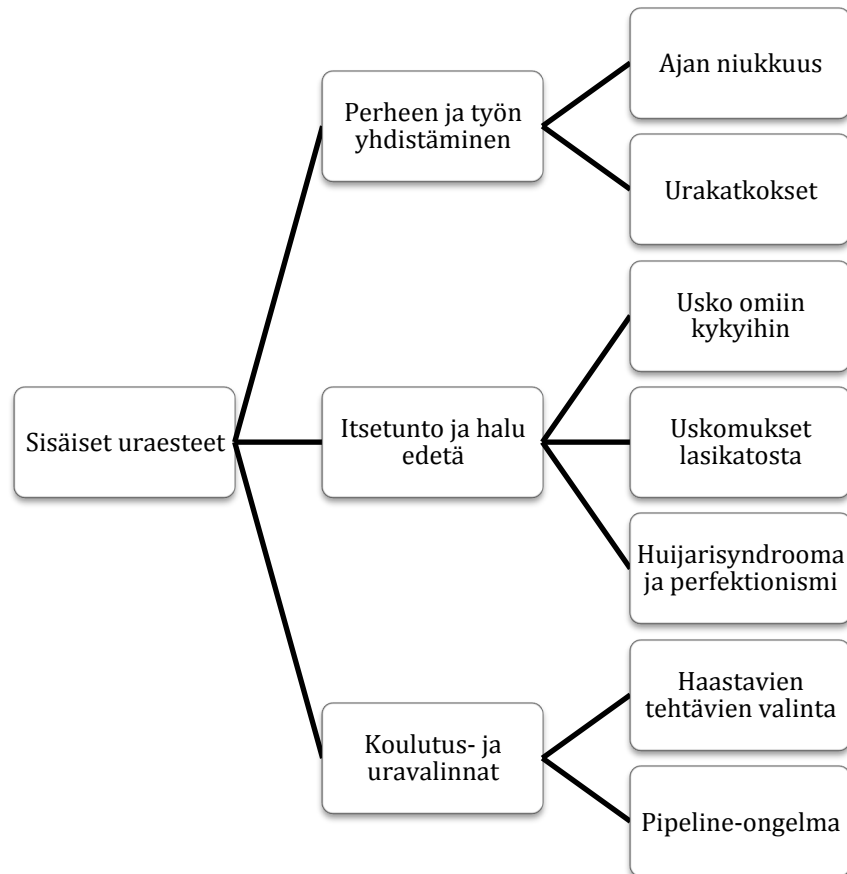
he valitsevat. (De Pater ym. 2009.) Kuitenkin myös esimiesten, mentorien ja kollegojen pitäisi kiinnittää tähän huomiota ja rohkaista naisia ottamaan vastaan sekä hakeutumaan haastavampiin työtehtäviin (Dickerson & Taylor 2000; De Pater ym. 2009; Vinnicombe & Singh 2011.)

Naisten vähäisempää kokemusta johtotehtävistä voidaan kutsua myös *Pipeline*-ongelmaksi. Ennen siirtymistä ylempään johtoon pitäisi siis olla kokemusta linjajohdon tehtävistä – se toimisi ikään kuin reittinä ylenemiseen. Usein monet miespuoliset toimitusjohtajat ovat sitä mieltä, että naiset eivät ole olleet linjajohdossa tarpeeksi pitkään, jotta heillä olisi mahdollisuus edetä urallaan. (Ragins ym. 1998.) Carli ja Eagly (2001) ovat kuitenkin tätä näkemystä vastaan, sillä naisia löytyy jo enenevin määrin myös alemmasta johdosta. Helfatin, Harrisin ja Wolfsonin (2006) mukaan *pipeline*-prosessista johtuen on vain ajan kysymys, koska lasikatto murtuu: mitä enemmän naisia saadaan keskijohtoon, sitä enemmän heitä siirtyy myös ylempään johtoon.

Sisäisiksi urasteiksi luokitellut urasteet ovat kytköksissä toisiinsa stereotyyppien kautta. Olettamukset tulevat ulkoa, mutta sisäisiksi esteiksi ne muuttuvat naisten itsensä sisäistäessä nämä uskomukset. Perheen ja uran tasapainottaminen, koulutus- ja uravalinnat, usko omaan kykyihinkin sekä halu edetä ovat naisen omia valintoja.

Perheen ja uran tasapainottaminen tuo haasteita, mutta siitä on kuitenkin paljon hyötyä. Burken (2001) tutkimuksessa selvisi, että ne naiset, jotka kokivat organisaation tukevan työn ja perheen tasapainottamista, olivat tyytyväisempiä työhönsä, uraansa ja perheeseensä, kokivat enemmän työniloa, olivat vähemmän stressaantuneita, kokivat enemmän henkistä hyvinvointia sekä tunsivat harvemmin halua lopettaa työnsä. Tärkeää olisikin siis pyrkiä tunnistamaan naisille epäedulliset käytännöt ja sitten pyrkiä lieventämään niiden vaikutusta (Puttonen 2011). Organisaation panos on tärkeä naisten urien ja kotivastuiden tasapainottamisessa, mutta naiset voivat itsekin edistää tätä monin tavoin. Urallaan menestyneet naisjohtajat korostavat hyvän tukiverkoston tärkeyttä. He muistuttavat myös, että kaikkea ei tarvitse tehdä kotona itse. Vaihtoehtoja löytyy. (Baumgartner & Schneider 2010.) Itsetunto ja halu edetä taas vaikuttavat koulutus- ja uravalintoihin. Usko omaan kykyihinkin saa naiset valitsemaan haastavampia tehtäviä, joista tarvitaan kokemusta johtotehtäviin pääsemiseksi. Itsensä väheksyminen taas toimii itseään toteuttavana ennusteena.

Uskomalla eri tavalla ja valitsemalla toisin naisten on mahdollista muuttaa urakehitystään. On totta, että ulkopuolelta tulevat olettamukset ja stereotypiat vaikuttavat, mutta lopulta valinta jää kuitenkin naiselle itselleen.



Kuvio 7. Sisäiset uraesteet.

2.2.2. Ulkoiset uraesteet

Stereotypiat

Kuten aiemmin todettiin, stereotypiat vaikuttavat sisäisten uraesteiden syntymiseen naisten sisäistäessä yleisesti valloillaan olevat uskomukset. Stereotypiat ovat kuitenkin myös ulkoinen este, johon naiset eivät voi itse vaikuttaa. Naiset voivat vaikuttaa siihen, mitä itse ajattelevat, mutta muiden uskomuksiin ei yksilön omalla tahdolla ole juurikaan vaikutusta. Näin ollen stereotypiat ovat este jo itsessään.

Stereotypiat koskevat muun muassa naisten ominaisuuksia ja rooleja sekä oletettua heille ominaista johtamistyyliä. (Bosak & Sczesny 2011; Kaul 2009; Lämsä ym. 2014; Scott & Brown 2006; Stoker ym. 2012). Naisiin ja miehiin liitetään stereotyyppisesti eri piirteitä. Naisilla uskotaan olevan feminiinisiä piirteitä, miehillä taas maskuliinisia (Kaul 2009). Feminiinisinä piirteinä pidetään esimerkiksi yhteisöllisyyttä, ihmisläheisyyttä ja perhekeskeisyyttä, maskuliinisia piirteitä taas ovat esimerkiksi dominointi, aggressiivisuus ja suoriutuskeskeisyys. Työkulttuurissa on tapana suosia maskuliinisia piirteitä. (Kaul 2009.) Scott ja Brown (2006) kuvaavat naisten johtamistyyliä yhteisölliseksi, miesten tehtäväkeskeiseksi. Koska maskuliiniset ja tehtäväkeskeiset piirteet liitetään usein hyvälle johtajalle kuuluviin ominaisuuksiin, naisten on siten vaikeampaa vaikuttaa muiden silmissä päteviltä johtajilta (Scott & Brown 2006). Työkulttuurin ollessa enemmän miehiä suosiva naisten on piilotettava feminiinisiä piirteitään voidakseen menestyä ja edetä uralla (Kaul 2009).

Stokerin ym. (2012) tutkimuksessa todettiin, että mikäli organisaatiossa on vain vähän naisjohtajia, miehillä on tapana suosia ja pitää parempana maskuliinisia johtamisperheitä ja karttaa naisiin liitettäviä piirteitä. Mikäli naisjohtajien määrä organisaatiossa on suurempi, alkavat miehet arvostaa myös feminiinisiä piirteitä enemmän (Stoker ym. 2012). Tästä voidaan siis päätellä, että hyvään johtajaan liitetyt ominaisuudet ovat vain stereotyyppisiä oletuksia. Oletuksia tehdään edellisten kokemusten perusteella. Naisjohtajien ollessa edelleen miesjohtajia harvinaisempia, kokemusta on eniten miesjohtajista ja heidän johtamistyylistään. Mikäli naisia saadaan enemmän johtoon, on mahdollista muuttaa näitä stereotyyppisiä oletuksia. Näin ollen stereotyypioiden voidaan kuvata olevan dynaamisia – ne muuttuvat ajan kuluessa (Bosak & Sczesny 2001; Stoker ym. 2012).

Naisjohtajat eivät pelkästään kärsi vain miesten puolelta tulevasta syrjinnästä. Naisjohtaja kokee usein myös niin kutsutun *kaksoissidoksen ja rooliristiriidan* (Evans 2011). Menestyvästä naisesta eivät siis pidä miehet eivätkä naiset. Naisten oletetaan olevan johtajina mukavampia, ”pehmeämpiä” johtajia, eli heillä oletetaan olevan vähemmän maskuliinisia piirteitä. Tämän takia heidät arvioidaan huonommiksi johtajiksi (Evans 2011; Rudman & Phelan 2008.) Mikäli naisjohtajilla kuitenkin on maskuliinisia, stereotyyppisesti hyvälle johtajalle ajateltuja piirteitä, heidän tyyliinsä voidaan tulkita ilkeänä, määrällävänä ja naisille sopimattomana tyylinä (Evans 2011; Puttonen 2011).

Menestyviä naisia voidaan nimittää myös mehiläiskuningattariksi. Monesti nimittäin oletetaan, että menestynyt nainen pitäisi urallaan alemmalla tasolla olevien naisten puol-

ta. Naisjohtajia pidetään siis ikään kuin vastuussa avun tarjoamisesta muille naisille. Ajatellaan, että mehiläiskuningattaret pitäisivät toisia naisia uhkana omalle uralleen. Tämän tyyppistä ilmausta ei kuitenkaan ole miehistä, jotka ajavat omaa etuaan. (Mavin 2008.) Lisäksi avuntarve voi olla usein suurempi, kuin mitä naisjohtajat pystyvät tarjoamaan: odotukset eivät siis ole realistisia. Näin ollen oikeat auttamisyrietykset ja avun tarjoaminen voivat jäädä muilta naisilta huomaamatta. (Baumgartner & Schneider 2010.)

Mentoroinnin puute

Mentorointi tarjoaa työntekijöille uraneuvoja sekä henkistä tukea urallaan (Lämsä ym. 2014). Esimerkiksi Raginsin, Townsandin ja Mattisin (1998) tutkimuksessa 81 prosenttia tutkimuksessa mukana olleista naisjohtajista koki mentoroinnin olleen uralla etenemistä merkittävästi edistänyt tekijä. Mentorien puute taas vaikeuttaa naisten uria, sillä verkostot ja roolimallit jäävät silloin vähemmälle (Lämsä ym. 2014). Tämä tekee heistä näkymättömämpiä organisaatioissa ja pienentää siten ylenemismahdollisuuksia (Noe 1988; Lämsä ym. 2014). Naisten on usein vaikeampaa löytää mentoria kuin miesten (Noe 1988; Ragins & Cotton 1991).

Mentorien löytämisen vaikeus voi johtua yleisesti valloillaan olevista stereotyyppioista. Osa johtajista voi uskoa, että naiset ovat miehiä välinpitämättömämpiä urakehityksestään, eivätkä siksi halua muodostaa heidän kanssaan mentorointisuhdetta. Miespuoliset johtajat valitsevat mentoroitavikseen mieluummin miehiä, sillä osa pelkää, että mentorointisuhde ymmärretään väärin esimerkiksi lähestymisyrietykseksi muulla kuin työhön liittyvällä tasolla. Näin ollen halutaan välttyä turhalta juoruilulta. (Noe 1988.) Naismentoria taas on vaikeampi löytää siitä syystä, että mentoriksi sopivia naisia on vähemmän kuin miehiä naisten ollessa johtoasemissa harvinaisempia (Ragins ym. 1998; Puttonen 2011).

Miespuoliset ja naispuoliset mentorit voivat edistää naisen uraa hieman eri tavoilla. Miesmentorit voivat tarjota mahdollisuuden laajempiin verkostoihin sekä informaatioon, jota muuten saisivat vain miehet ”hyvä veli” -verkostoissaan tai omissa miesten sisäpiireissään (*Old Boy network*). Naismentorit taas ymmärtävät paremmin juuri naisten kohdalle osuvia uraesteitä sekä osaavat käsitellä paremmin itseluottamuksen ja ammatti-identiteetin rakentamiseen liittyviä kysymyksiä, jotka ovat uralla etenemiseen suuresti vaikuttavia tekijöitä. (Ragins ym. 1998.) Dreherin ja Ashin (1990) tutkimuksessa kuitenkin todettiin, että sukupuolesta riippumatta mentorointi auttaa mentoroitavia

saamaan enemmän ylennyksiä ja enemmän palkkaa. Mentoroitavat ovat myös tyytyväisempiä palkkansa määrään kuin ne työntekijät, jotka eivät ole olleet mukana mentoroinnissa (Dreher & Ash 1990). Lisäksi mentorointi vähentää kokemuksia epäoikeudenmukaisesta kohtelusta organisaatiossa. Mentoroitavat työntekijät kokevat, etteivät jää paitsi tärkeästä informaatiosta ja mahdollisuuksista. He myös olettavat silloin todennäköisemmin, etteivät muutkaan työntekijät koe syrjintää ja näin ollen kokevat työympäristön tasa-arvoisempana. (Elacqua ym. 2009.)

Syrjiminen rekrytointi- ja ylenemispäätöksissä ja verkostoitumisen ongelmat

Naisten uralla etenemiselle aiheuttavat haasteita epätasa-arvoiset rekrytointi- ja ylentämisprosessit sekä oikeanlaisten verkostojen luomisen vaikeus. Sanotaan, että ylennyksen saamiseksi on oltava oikeassa paikassa oikeaan aikaan ja tunnettava oikeat ihmiset (Liff & Ward 2001).

Johdon rekrytointiprosessit suosivat yleensä enemmän miehiä kuin naisia, vaikka molemmilla olisi samat pätevyudet (Wirth 2001). Tämä johtuu siitä, että odotuksemme vaikuttavat arviointiin: meillä on tapana huomioda jo olemassa olevia oletuksiamme vahvistavia seikkoja (Lyness & Heilman 2006). Kuten edellä onkin jo todettu, miehiä pidetään stereotyyppisesti parempina johtajina, koska hyvän johtajan ominaisuudet luokitellaan maskuliiniseksi ominaisuuksiksi (Liff & Ward 2001; Wirth 2001). Koska miesten oletetaan olevan parempia johtajia, heidät näin ollen myös arvioidaan paremmiksi johtajiksi. Naisia taas pidetään sopivampina tukitoimintoihin kuin linjajohdon tehtäviin. Lynessin ja Heilmanin (2006) tutkimuksen mukaan linjajohdossa työskentelevien naisten suoritus arvioidaankin siksi huonommaksi kuin miesten tai myös tukitoiminnoissa työskentelevien naisten. Ylentyäkseen naisten pitää myös suoriutua jopa paremmin kuin miesten, koska suorituksen arvioinnilla on konkreettisesti suurempi merkitys naisten ylentämisspäätöksissä. (Lyness & Heilman 2006.) Naisten täytyy siis työskennellä kovemmin päästäkseen samaan kuin miehet. Päätöksentekijät ovat siten subjektiivisia ja käyttävät eri kriteereitä päättäessään miesten ja naisten ylentämisestä. (Lyness & Heilman 2006; Ruderman, Ohlott & Kram 1995.)

Lisäksi päätöksentekijöillä on tapana suosia itsensä kanssa samanlaisia henkilöitä. Heidän kanssaan koetaan olevan yksinkertaisempaa ja mukavampaa työskennellä kuin erilaisten. Organisaatioiden johdon ollessa melko homogeenistä on päätöksentekijöinä usein juuri miehiä, ja heidän valintansa kohdistuu mieskandidaatteihin naisten sijaan. (Ruderman ym. 1995.) Naisten voi olla myös hankalaa saada miespuoliset kollegat suo-

sittelemaan heitä (McDonald 2011; Ruderman ym. 1995; Wirth 2001). Tämä johtuu siitä, että suosittelu tai tukeminen laittaa myös suosittelijan oman maineen vaakalaudalle. Suositeltavaksi valitaan silloin sellainen henkilö, johon luotetaan enemmän. Solidarisuus ja luotettava ilmapiiri syntyykin helpommin saman sukupuolen edustajien välille. (McDonald 2011.)

Naisten ylentämiseen liittyy organisaation näkökulmasta myös enemmän riskejä kuin miesten. Tämä johtuu siitä, että johtoasemassa oleva nainen kuuluu vähemmistöön ja herättää siten enemmän huomioita kuin johtoasemassa oleva mies. Suurempi näkyvyys aiheuttaa suuremman riskin joutua voimakkaamman kritiikin ja arvostelun kohteeksi. Nainen nähdään siten ikään kuin haavoittuvana, ja haavoittuvainen johtaja tekee koko ryhmästä haavoittuvan. Riskin pienentämiseksi nainen laitetaankin usein ensin ”harjoittelemaan” vaativampiin tehtäviin, ja hänet ylennetään varsinaisesti vasta hänen todistettuaan kykynsä suoriutua niistä. Samaa ei tehdä miehille. Tällainen käytäntö myös heikentää naisen tunnetta siitä, että ylentäminen olisi palkitsemista hyvästä suoriutumisesta. (Ruderman ym. 1995.)

Työntekijän näkyvyys, tunnettuus ja verkostot vaikuttavat siihen, millaisen mielikuvan hän luo itsestään organisaatiossa. (Liff & Ward 2001.) Verkostot ovatkin tärkeä ylentymiskriteeri, sillä ne tarjoavat näkyvyyttä, tukea ja informaatiota (Ruderman ym. 1995; Wirth 2001). Verkostot muodostuvat usein samanlaisten ihmisten välille (Ruderman ym. 1995). Naiset muodostavat verkostoja siten naisten kanssa ja miehet miesten kanssa. Miesten verkostoihin kuulumisen nähdään kuitenkin olevan uralla etenemisen kannalta hyödyllisempää, sillä niissä saadaan enemmän tietoa töistä ja ylenemismahdollisuuksista kuin naisten verkostoissa. Näissä verkostoissa olevilla on myös suurempi status-arvo. (McDonald 2011.) Miesten sisäpiiriä kutsutaan ”hyvä veli” -verkostoksi (*Old Boy Network*). Se on johtoasemissa olevien miesten epävirallinen sosiaalinen systeemi organisaatioissa ja eri organisaatioiden välillä. ”Jäseneksi” pääsevät vain urallaan menestyneet miehet. Verkosto ajaa jäsentensä etuja esimerkiksi virallisen vallan siirtämisessä ja ylentämissäpäätöksissä. (Oakley 2000.)

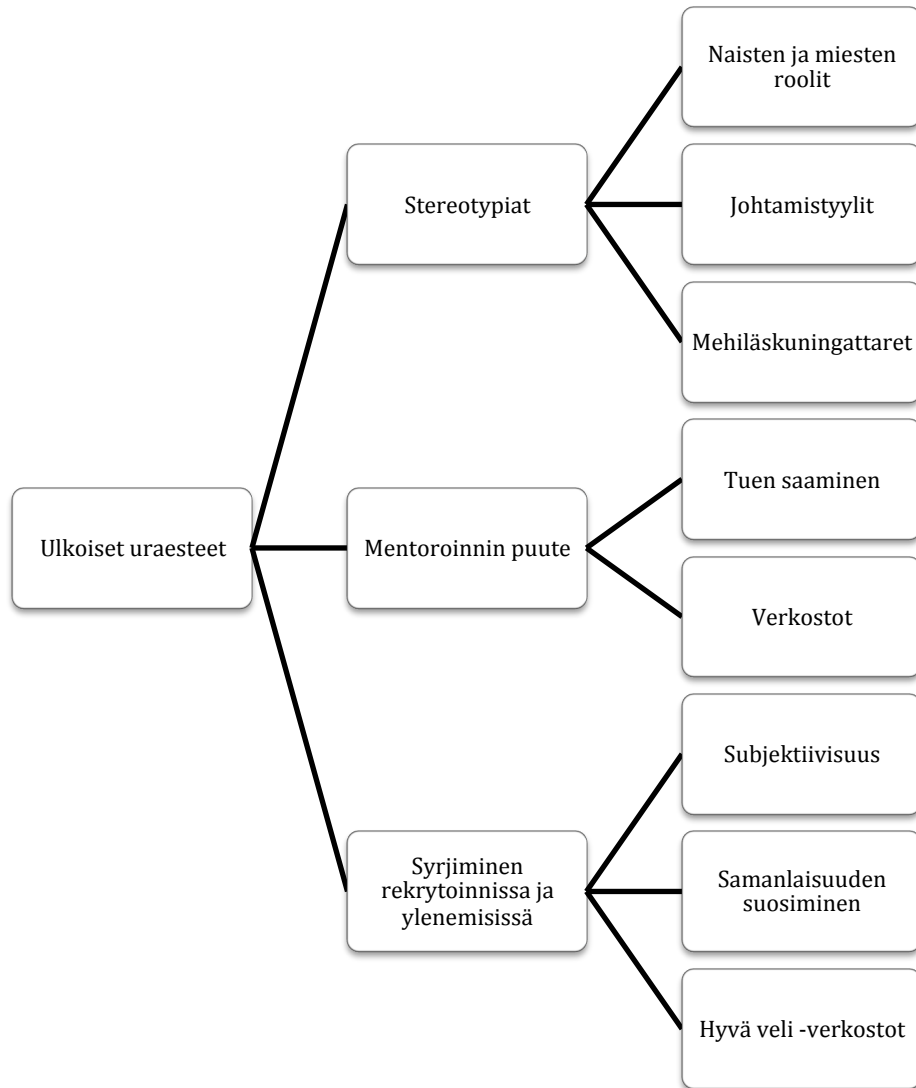
Naisten on vaikeampaa päästä jäseneksi miesten verkostoihin (Liff & Ward 2001; Oakley 2000). Niihin pääseminen olisi kuitenkin tärkeää naisten urakehityksen kannalta (Wirth 2001). Hyvä veli -verkostoista pois jääminen johtaa siihen, etteivät naiset saa yhtä paljon informaatiota, statusta ja vaikutusvaltaa, mikä taas pienentää naisten ylenemismahdollisuuksia (McDonald 2011). Verkostoista pois jääminen tekee naisista

myös näkymättömämpiä ehdokkaita päätöksentekijöille (Ruderman ym. 1995; Vinnicombe & Singh 2011).

Hyvä veli -verkostojen yksi tehtävä on myös pyrkiä säilyttämään organisaatioissa vallitseva tila (*status quo*). Johtoasemissa olevat miehet saattavat nähdä naispuoliset johtoon pyrkijät uhkana asemalleen ja uskoa, että naisten pääseminen johtoon romuttaisi hyvä veli -verkoston. He haluavat säilyttää tilanteen entisellään ja pitää verkostosta saamansa hyödyt. Yksi pelko voi olla esimerkiksi se, että johdon palkat pienenisivät naisten päästessä johtoasemiin. (Oakley 2000.) Näin ollen miehet tukevat työnhaussa mieluummin miehiä (Liff & Ward 2001; McDonald 2011; Wirth 2001). Verkostojen ja tuen puuttuessa naisjohtajat saattavatkin kokea johtajan työn joskus yksinäiseksi (Liff & Ward 2001).

Ulkoiset uraesteet ovat naisjohtajien etenemisen tiellä halusivatpa he sitä vai eivät. Kuten aiemminkin todettiin, sisäiset uraesteet ovat omalla toiminnalla poistettavissa. Ulkoiset uraesteet taas ovat juurtuneet yhteiskuntamme käytäntöihin ja ajattelumalleihin, jolloin näiden kohtaamista on vaikea estää. Naisten ja miesten roolit yhteiskunnassa ovat olleet erilaisia pitkälle historiaan, ja edelleenkin oletukset ohjaavat ajatusmallejamme. Stereotypiat vaikuttavat naisten uriin monella tapaa negatiivisesti. Niiden muuttaminen ei kuitenkaan onnistu yhden hengen toimesta, sillä ne muuttuvat hitaasti ajan kuluessa.

Stereotypioista seuraavat myös naisjohtajien ongelmat mentorien saamisessa, syrjivissä rekrytointi- ja ylenemiskäytännöissä sekä verkostoitumisessa. Mentorointisuhteista saatava tuki ja informaatio olisi kuitenkin hyödyllistä urakehityksen kannalta. Rekrytointi- ja ylenemisprosessien tasa-arvoisuuteen tulisi myös kiinnittää enemmän huomiota. Työnkuvaa ei saisi esimerkiksi mukauttaa niin, että jonkun henkilön tiedetään täyttävän vaadittavat pätevyudet paremmin (Wirth 2001). Myös informaatio avoimista työpaikoista pitäisi saattaa kaikille potentiaalisille hakijoille (Wirth 2001). Olisi myös hyvä ymmärtää, että naisten jääminen hyvä veli -verkostojen ulkopuolelle aiheuttaa haittaa myös miehille. Kuten edelläkin on jo todettu, naisjohtoisuudella on positiivinen vaikutus yrityksen kannattavuuteen (Kotiranta ym. 2007).



Kuvio 8. Ulkoiset uraesteet.

2.3. Lasikaton ilmeneminen, syyt ja mahdolliset ratkaisut

Kuten aiemmin on jo mainittu, naisten kohtaamien uraesteiden kokonaisuutta kuvaillaan usein termillä lasikattoilmiö. Lasikattoilmiöllä tarkoitetaan sitä, että naisten on vaikea edetä organisaation ylempiin johtotehtäviin urallaan, koska he törmäävät ikään kuin näkymättömään esteeseen, lasikattoon (Baxter & Wright 2000).

Baxter ja Wright (2000) määrittelevät aluksi lasikaton aiemman tutkimustiedon valossa nimenomaan organisaation ylemmillä tasoilla vastaan tulevaksi esteeksi. Epäoikeudenmukaisen kohtelun kokeminen siis lisääntyisi naisten urien edetessä. Epäoikeudenmukaisella kohtelulla tarkoitetaan sellaista kohtelua, joka ei ole selitettävissä työntekijän

työskentelyyn liittyvillä ominaisuuksilla, kuten koulutus, kokemus, kyvyt tai motivaatio. Baxter ja Wright ovat sitä mieltä, että mikäli epäoikeudenmukainen kohtelu jatkuu samanlaisena organisaatiotasosta riippumatta, kyse on sukupuolisyrynnästä, ei lasikatosta. (Baxter & Wright 2000.) Myös monissa muissa tutkimuksessa käytetään lähtökohtana määritelmää, jossa lasikatto tarkoittaa naisten epäoikeudenmukaista kohtelua nimenomaan organisaation ylemmillä tasoilla (Blake-Beard 2001; Cortis & Cassar 2005; Connell 2006).

Naisjohtajien uraesteistä sekä lasikattoilmiöstä löytyy myös hieman toisenlainen määritelmä. Toiset tutkijat ovat sitä mieltä, että uraesteitä voi ilmetä organisaation jokaisella tasolla. Näin ollen olisikin parempi puhua lasikaton sijaan ”lasilabyrintista”. (Eagly & Carli 2007; Ezzedeen, Budworth & Baker 2015.) Mikäli ongelma ymmärretään väärin vain ylempien organisaatiotasojen esteeksi, on mahdotonta löytää oikeita ratkaisuja. Ongelmat eivät siis ilmesty vasta uran edettyä ylemmille tasoille, vaan lasikatto kuvaa useita ja monimutkaisiakin esteitä naisjohtajien koko uran varrella. Lasilabyrintti on erilaisten esteiden summa. (Eagly & Carli 2007.)

Myös Baxter ja Wright (2000) tulevat tutkimuksessaan lopulta tähän johtopäätökseen. Se, että naisia on lopulta vähemmän johtoasemissa organisaation ylimmillä tasoilla, saattaa synnyttää virheellisen kuvitelman lasikatosta. Virheellinen kuva syntyy, mikäli esteiden ilmenemistä ei jäljitetä alusta alkaen. Tutkimuksessaan Baxter ja Wright totesivat, että naisten urahaasteet alkavat jo organisaation alatasoilla, joissa ylenemisen esteet ovat jopa suurempia. Siksi naisten on vaikea päästä lopulta johtoasemiin asti. (Baxter & Wright 2000.)

Tässä tutkimuksessa naisjohtajien uraesteiden kokonaisuudesta puhuttaessa käytetään termiä lasikattoilmiö sillä perusteella, että lasikatto on käsitteenä vakiintuneempi. Lasikattoilmiön merkityksen ja sen kokonaisuudesta tarjottavan tulkinnan ollessa kuitenkin tämän tutkimuksen päätutkimuskysymys, tutkija ottaa lasikattoilmiön käsitteeseen kantaa teorialuvun yhteenvetokappaleessa. Siinä lasikattoilmiötä pohditaan kuitenkin vain aiemman teoriaviitekehyksen perusteella. Tutkimuksen johtopäätöksissä taas otetaan vielä yksi askel eteenpäin, jolloin tutkija pyrkii tarjoamaan tulkinnan lasikattoilmiön ilmenemisestä tutkimusaineistossa ja esittää ehdotuksen siitä, millainen kokonaisuus lasikatoksi kutsutusta ilmiöstä muodostuu.

Lasikattoilmiön vaikutukset näkyvät selkeimmin naisjohtajien määrissä sekä miesten ja naisten välisissä palkkaeroissa. Myös työmarkkinoiden segmentoituminen on osa on-

gelmaa. Näitä vaikutuksia onkin jo esitelty yksityiskohtaisemmin luvussa 2.1.1. Naisten asema työmarkkinoilla ja ammatillinen segregatio. Yhteenvedona lasikattoilmiön vaikutuksista voidaan sanoa, että työmarkkinoilla naiset ja miehet ovat eri asemissa. He ovat jakaantuneet eri ammatteihin sekä eri organisaatiotasolle, miehet usein korkeammille tasoille kuin naiset. Naisia on ylemmässä johdossa edelleen huomattavasti vähemmän kuin miehiä. ”Naisten ammateissa” ansaitaan myös vähemmän palkkaa kuin miesten töissä. (Wirth 2001.)

Kuten aiemmin sanottu, syinä lasikattoilmiön taustalla nähdään naisten erilaiset uraesteet. Tässä tutkimuksessa uraesteitä esiteltiin aiemmin jakamalla ne sisäisiin ja ulkoisiin uraesteisiin, kuten esimerkiksi myös Cortis & Cassar (2005) sekä Mae Kelly ja Dabul Marin (1998) ovat tehneet. Puttonen (2011) taas tunnistaa aihealueen tutkimuksesta kokoamassaan kirjallisuuskatsauksessa uraesteiden liittyvän neljälle eri tasolle, joita ovat yhteiskunnan taso, organisaatiotaso, ihmissuhteiden taso sekä yksilötaso. *Yhteiskunnan tasolla* olevat esteet vaikuttavat Puttosen mukaan naisten johtamisuriin suoraan jo ennen työmarkkinoilla ja organisaatioiden palvelukseen siirtymistä. Epäsuorasti yhteiskuntatason tekijät taas vaikuttavat työuran kaikissa vaiheissa. Suurimmaksi yhteiskunnan tason esteeksi hän tunnistaa ennakkoluuloja ja asenteita luovat stereotypiat. *Organisaatioiden tasolta* lähtöisin olevat tekijät taas alkavat vaikuttaa naisten siirtyessä työmarkkinoille ja organisaatioiden palvelukseen. Organisatorisiksi tekijöiksi mainitaan muun muassa syrjiminen ylenemis- ja rekrytointipäätöksissä sekä enemmän miesten tarpeisiin sopivat käytännöt organisaatioelämässä, kuten pitkät ja joustamattomat työajat, jotka vaikeuttavat perheen ja työelämän yhteensovittamista. Organisatoristen tekijöiden taustalla taas ovat usein *ihmissuhdetason* tekijät. Rekrytointi- ja ylenemispäätöksen taustalla saattavat olla entuudestaan tuttuus ja verkostot. Myös stereotypiat ja ennakkoluulot konkretisoituvat ihmissuhteissa. Kolmen muun tason tekijät vaikuttavat Puttosen mukaan voimakkaasti *yksilötason* estäviin tekijöihin. Yksilötasolle kuuluvat muun muassa koulutus- ja urapäätökset, itsevarmuus ja sisäistetyt stereotypiat. (Puttonen 2011.)

Hoyt (2010) taas jaottelee selitykset lasikattoilmiön taustalla kolmeen osa-alueeseen. Hänen mukaansa selityksiä ovat inhimilliseen pääomaan kuuluvat tekijät, sukupuolierot sekä ennakkoluulot. *Inhimilliseen pääomaan* katsotaan kuuluvan esimerkiksi koulutukseen, työkokemukseen sekä työn ja perheen konfliktiin liittyviä tekijöitä. *Sukupuolierot* keskittyvät siihen, miten miesten ja naisten työskentely- ja johtamistavat eroavat toisistaan sekä miten motivoituneita ja sitoutuneita naisten oletetaan olevan johtamaan. *En-*

nakkoluuloihin taas kuuluu sukupuolistereotypioita, vääristyneitä odotuksia ja arviointia sekä ristikkäispaineita. (Hoyt 2010: 306–313.)

Erilaisista jaottelutavoista huolimatta syyt lasikattoilmiön taustalla sekä naisjohtajien uraesteet ovat nimettävissä melko samanlaisella tavalla, kuten aiemmin onkin jo todettu. Selittävät tekijät usein nivoutuvat yhteen, jolloin yksiselitteisen jaottelun tekeminen voi olla hankalaa. Eri tasoille jaottelussa kuten myös jaottelussa sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin on se hyvä puoli, että niistä voidaan paremmin päätellä ne tahot, jotka kyseessä oleviin esteisiin voisivat parhaiten vaikuttaa. Hoytin (2010) jaottelussa määräävänä taas on enemmänkin esteiden liittyminen tiettyyn aihealueeseen. Mikäli naisjohtajien uraesteitä halutaan poistaa, tärkeintä on kuitenkin ylipäättään tunnistaa erilaiset esteet sekä pyrkiä kehittämään ratkaisukeinoja ongelmiin.

Raginsin ym. (1998) mukaan ongelman ratkaisemiseksi on ymmärrettävä kolme perusasiaa. Ensimmäiseksi on tärkeää ymmärtää ja tunnistaa ne esteet, joita naiset kohtaavat uralla edetessään. Toiseksi on hyvä tunnistaa ne urastrategiat, joita urallaan etenevät ja esteitä ylittävät naiset käyttävät. Kolmanneksi myös yritysjohtajien on tunnettava yrityksessä työskentelevien naisten mahdolliset uraesteet sekä organisaatioympäristö. Sitoutuminen lasikaton purkamiseen on tärkeää. Raginsin ym. mukaan yksi tärkeimmistä syistä naisten uraesteiden syntymiselle on se, että organisaatioympäristöt on rakennettu miesten tarpeisiin ja miesten toimesta. Näin ollen olisikin tärkeää, että organisaatioiden johdot ymmärtäisivät ongelman ja alkaisivat kehittää ratkaisuja siihen. Tämä tarkoittaisi siis organisaatioympäristöä, jossa myös naisten erilaiset toimintatavat ja tarpeet tulevat huomioituiksi. (Ragins ym. 1998.)

Aihealueen tutkijat ovatkin ehdottaneet joitakin ratkaisuja lasikattoilmiön murtamiseksi. Yhtenä tärkeänä keinona nähdään tietoisuuden herättäminen naisjohtajiin ja naisten työuriin liittyvistä stereotypioista. (Eagly & Carli 2007.) Olisi tärkeää, että ihmiset tunnistavat mielessään vallitsevat stereotypiat, jotta he voivat vaikuttaa niihin (Evans 2011). Toisena vaikutuskeinona olisi hyvä painottaa pitkien työtuntien sijaan sitä, kuinka tehokkaasti tuloksia saadaan aikaan. Naisten urien tukemiseksi tärkeää olisi myös kehittää työn ja perhe-elämän tasapainoa vahvistavia käytäntöjä, kuten joustavan työajan mahdollisuutta (Eagly & Carli 2007; Evans 2011; Ragins ym. 1998.) Organisaatioiden olisi myös hyvä pitää huolta siitä, että niiden rekrytointi- ja ylenemispäätöksiin liittyvät käytännöt ovat tasapuolisia ja läpinäkyviä (Eagly & Carli 2007; Evans 2011). Myös naisille tarjottavasta mentoroinnista nähdään olevan hyötyä esimerkiksi uralla etenemiselle tärkein verkostojen rakentamisessa (Eagly & Carli 2007; Evans 2011; Ragins ym. 1998).

Kaiken kaikkiaan tärkeää olisi tunnistaa se, että muutoksen aikaansaamiseksi on tärkeää saada organisaatioympäristö sellaiseksi, että erilaisten yksilöiden on mahdollista suoriutua siinä parhaalla mahdollisella tavalla.

Suomessa esimerkiksi Keskuskauppakamari pyrkii aktiivisesti vaikuttamaan naisten määrän lisäämiseen yritysten johtotehtävissä. Keskuskauppakamarin (2011) mukaan elinkeinoelämä voi omilla toimillaan kehittää ja muuttaa asioita. Tällaisia ovat esimerkiksi tasa-arvosuunnitelman tekeminen ja avoimuuden lisääminen. Mikäli yritykset haluavat muuttaa asioita, niiden on sitouduttava tehokkaaseen tasa-arvosuunnitteluun. Tämä tarkoittaisi todellisten ongelmakohtien selvittämistä esimerkiksi työpaikkakyselyn avulla, minkä jälkeen voitaisiin kehittää konkreettisia toimenpiteitä. Avoimuuden lisäämisellä taas tarkoitetaan sitä, että pörssiyritykset kertoisivat, kuinka suuri osa niiden johdoista on naisia ja miehiä. Näin voitaisiin vaikuttaa tuleviin ratkaisuihin ja asenteisiin. Lisäksi Keskuskauppakamari ohjeistaa, että Elinkeinoelämän valtuuskunnan EVAn Naiset huipulle! -hankkeessa kokoamia suosituksia kannattaisi jalkauttaa yrityksiin. (Keskuskauppakamari 2011.)

EVAn suositusten mukaan yhtiöiden hallitukset voisivat tehdä strategisen päätöksen, joilla tähdätään parhaiden resurssien käyttöön saamiseen sukupuolesta riippumatta. Myös tasa-arvosuunnitelman tekemiseen kannustetaan. Henkilöstön monimuotoisuuden huomioiminen on suositusten mukaan tärkeää niin hakuprosesseissa kuin yritysten arjessa muutenkin. Lisäksi mentorointi- ja tutorointijärjestelmiä pidetään yhtenä ratkaisuna seuloa ja kouluttaa mahdollisia uralla etenijöitä. (Salo & Blåfield 2007.) Myös Keskuskauppakamari pitää mentorointia tärkeänä, ja onkin järjestänyt vuodesta 2012 lähtien naisjohtajien mentorointiohjelmia. Ohjelmien tavoitteena on vauhdittaa naisjohtajien etenemistä yhtiöiden liiketoiminnan johtotehtäviin ja hallituksiin. (Keskuskauppakamari 2018.)

Myös kiintiöitä on ehdotettu yhdeksi ratkaisuksi naisjohtajien määrän lisäämiseen yhtiöiden johtoasemissa. Keskuskauppakamarin (2014) raportin mukaan esimerkiksi Norjassa kiintiölainsäädäntö edellyttää, että kaikkien julkisten yhtiöiden hallituksissa naisedustus on 40 prosenttia. Naisten osuus hallituksissa on lain seurauksena noussut, mutta merkittävää on, ettei se ole kuitenkaan lisännyt naisjohtajien tai naispuolisten johtoryhmän jäsenten määrää Norjassa. Keskuskauppakamari näkee siten kiintiöt varsin tehottomana ratkaisuna ongelmaan. Hallituspaikat ovat vain jäävuoren huippu – oikea ongelma on se, että naisia valikoituu erittäin vähän liiketoimintojen johtoon, joista toimitusjohtaja- ja johtoryhmä valinnat usein tehdään. Lisäksi kiintiöiden on todettu johtavan

useisiin lieveilmiöihin, kuten hallituskokojen kasvuun sekä julkisten yhtiöiden määrän vähenemiseen. (Keskuskauppakamari 2014.)

Yhteenveto teoriaviitekehystä

Tämän tutkimuksen teoriaviitekehukseen kuuluvat tärkeimmin tutkimukset naisjohtajuudesta, naisten uraesteistä sekä lasikattoilmiöstä. Teoriaviitekehyksessä on perusteltu sitä, miksi naisten saamista johtotehtäviin pidetään tärkeänä asiana ja nykyistä tilannetta ongelmallisena. Kirjallisuuskatsauksen tavoin on myös esitelty naisten kohtaamia sisäisiä ja ulkoisia uraesteitä. Uraesteiden tunnistaminen on ensimmäinen askel tilanteeseen vaikuttamiseksi ja ongelman ratkaisemiseksi. Uraesteet nähdäänkin syynä lasikattoilmiön taustalla. Teoriaviitekehksen lopussa on myös eritelty jo aiemmin esitettyjä ratkaisuehdotuksia naisjohtajien määrän lisäämiseksi.

Naisjohtajuuden tutkimus on lisääntynyt voimakkaasti 1970-luvulta lähtien (Lämsä 2003: 36) ja lasikattoilmiön käsitekin on ollut esillä jo 1980-luvulta lähtien (Eagly & Carli 2007). Aihe kuitenkin puhututtaa edelleen ja sen tutkimus on laajaa ja monisuuntaista. Naisten asemassa työmarkkinoilla olisi edelleen parantamisen varaa miehiin verrattuna. Kysymyksiä esitetään ja keskusteluissa pohditaan ilmiön syitä ja seurauksia sekä kehitellään ratkaisuja. Myös koko ilmiön olemassaolosta keskustellaan. Millaisena ilmiönä lasikatto oikeastaan esiintyykään johtajiksi pyrkivien naisten arjessa?

Esitetyn teoriaviitekehksen perustella voidaan sanoa, että naisten uriin liittyy useita erityispiirteitä miesten urapolkuihin verrattuna. Urat eivät ole suoraviivaisia, perinteisen hierarkkisesti eteneviä, vaan monesti esimerkiksi urakatkokset tuovat haasteita naisten urille. Naiset kohtaavat työurillaan esteitä, joista heidän miespuolisten kollegoidensa ei tarvitse olla samalla tavalla huolissaan. Uraesteiden moninaisuudesta voidaan todeta, että naisjohtajien urat kulkevat ainutlaatuisia reittejä. Yhden urapolun varrelle voi osua melko erilainen uraesteiden kombinaatio kuin toisen. Lisää eroavaisuuksia aiheuttavat naisten omat valinnat sisäisiksi luettavista uraesteistä. Uralla etenemiselle merkittävää on myös se, miten naisjohtajaksi aikova suhtautuu ulkoisiin uraesteisiin, ja pyrkiikö hän tietoisesti omalla toiminnallaan rikkomaan näitä esteitä.

Urasteen käsite usein yhdistetään mediassakin käytettyyn lasikattoilmiön käsitteeseen. Lasikatto voidaan määritellä naisten kohtaamaksi ikään kuin näkymättömäksi esteeksi, joka ilmestyy organisaation ylätasolla estäen naisten etenemisen ylempään johtoon (Baxter & Wright 2000). Toisaalta on myös esitetty, että naisten uraesteet ilmenisivät-

kin organisaation jokaisella tasolla, jolloin naisia karsiutuisi pois johtamisurilta koko urapolun varrella. Tätä ilmiötä kuvaa lasikaton sijasta paremmin lasilabyrintti. (Eagly & Carli 2007.) Esitetyn teorian perusteella voitaisiin tehdä se päätelmä, että naisten koko urien ollessa epälineaarisia, perinteiseksi ajatellusta urakehityksestä poikkeavia, lasikatto muistuttaisikin enemmän lasilabyrinttia. Ymmärretäänkö ilmiö siis väärin vain ylempien organisaatiotasojen ongelmaksi, vaikka naisten urakehitykseen ja uraesteisiin pitäisikin alkaa kiinnittää enemmän huomioita jo alusta lähtien?

Lasikattoilmiön vaikutukset näkyvät siinä, miten uraesteet vaikuttavat naisjohtajien urakehitykseen. Uraesteiden vuoksi naisten palkat laahaavat jäljessä miesten palkkoihin verrattuna, ja saman aseman saavuttaminen vaatii useampia ylennyksiä. Naiset joutuvat siis työskentelemään kovemmin kuin miespuoliset kollegansa, ja heidän on todistettava kelpaavansa tai pystyvänsä samaan ellei jopa parempaan kuin miehet. Todistelu vie aikaa ja voimia ja hidastaa naisten uria. Todistelun tarve voi pudottaa osan naisista uratikkailta heti alkuunsa. Johtoasemiin päästessään naisjohtajat voivat päätyä miesten maailmaan, jossa organisaatiokäytännöt saattavat suosia miehiä ja verkostot muodostua hyvä veli -verkostoista. Välillä naisten valinta jättäytyä johtamisuralta voikin johtua siitä, etteivät he halua pelata miesten säännöillä. Oletukset siitä, millaista johtoasemissa on tai mitä sinne pääseminen vaatii, toimiikin itseään toteuttavana ennustuksena. Sisäistäessään stereotypiat naiset tekevät itse urakehitystään heikentäviä valintoja.

Esitetyn teorian perusteella voidaan sanoa, että naisten uraesteiden taustalla ovat pitkälti yhteiskunnassa ja ihmisten mielissä sinnikkäästi vallitsevat stereotypiat. Näin ollen esteiden ”lasisuus” onkin kuvaava termi. Mikäli esteiden olemassaolo on riippuvainen ihmisten ajatuksista ja mielipiteistä, voidaan pohtia, ovatko ne silloin todellisia esteitä vai vain pintaa, lasia. Pysyykö lasi rikkomattomana vain siksi, että ihmiset itse uskovat siihen?

3. METODOLOGIA

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisen tutkimuksen menetelmin. Seuraavissa kappaleissa kerrotaan laadullisesta tutkimuksesta sekä valitusta tutkimusmenetelmästä ja analyysitavasta. Tutkimusprosessin kulku kuvataan teoriapohjan kartoittamisesta aineistonkeruun kautta aineiston analysointiin. Lisäksi haastatelluista naisjohtajista esitetään taustatiedot. Luvun lopussa pohditaan vielä tutkimuksen luotettavuutta.

3.1. Laadullinen tutkimus ja tämän tutkimuksen aineisto

Tämän tutkimuksen tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin pyrittiin löytämään vastauksia laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen avulla. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että sen avulla ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan pyritään kuvaamaan jotakin ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jostakin ilmiöstä. (Eskola & Suoranta 1998: 61; Tuomi & Sarajärvi 2009: 85.) Laadullisessa tutkimuksessa onkin siten tärkeää, että tiedonantajien eli tässä tapauksessa valittujen henkilöiden tieto tai kokemus tutkittavasta asiasta on mahdollisimman vankkaa. Siksi tiedonantajien valinnan tulee olla harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 86–87.) Tämä poikkeaa kvantitatiivisesta eli määrällisestä tutkimuksesta sikäli, että määrällisen tutkimuksen tulisi olla objektiivista (Eskola & Suoranta 1998: 14), mikä tarkoittaa yleensä tutkittavan näytteen satunnaisuutta. Laadullista tutkimusta usein hahmotetaankin paremmin vertaamalla sitä määrälliseen tutkimukseen (Eskola & Suoranta 1998: 13).

Creswell (1994) on nimennyt tärkeimpiä seikkoja, miten laadullinen ja määrällinen tutkimus poikkeavat toisistaan. Määrällinen tutkimus on kiinnostunut lopputuloksista, ja se etenee deduktiivisesti yleisistä asioista yksityiskohtaisiin etsien syy-seuraussuhteita. Laadullinen tutkimus taas perustuu induktiiviseen prosessiin, eli se etenee yksityisestä yleistykseen kiinnostuen enemmän useista yhtäaikaista tekijöistä ja prosesseista. Tarkoituksena on tutkia asioiden merkityksiä. Määrällisen tutkimuksen menetelmät ovat yleensä numeerisempia ja koneellisempia, laadulliseen tutkimukseen taas liittyy aina ihmisen eli tutkijan tekemä aineiston kerääminen ja analyysi, ja se pyrkii kuvaukseen prosessista tai asioiden merkityksistä. (Creswell 1994: 145.)

Kuten aiemmin sanottu, laadullisessa tutkimuksessa tarkoituksena ei ole tulosten tilastollinen yleistettävyyden ja aineiston koko. Sen sijaan aineistosta tehtyjen tulkintojen syvyys ja kestävyys ovat keskeistä. (Eskola & Suoranta 1998: 67–68.) Koska tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia naisjohtajien kokemuksia ja näkemyksiä urakehityksestä sekä uraesteistä ja lopulta tarjota nimenomaan kokonaisvaltaisempi tulkinta lasikatoksi kutsutusta ilmiöstä, voidaan laadullista tutkimusta pitää asianmukaisena lähestymistapana tässä tutkimuksessa.

Tämän tutkimuksen aineisto koostuu kahdeksasta suomalaisesta naisjohtajasta, joilla työura on jo edennyt aloittavaa pidemmälle (uran keskivaihe tai uran loppupuoli) ja joilla on kokemusta ja näkemystä johtotehtävissä toimimisesta. Haastateltavien ikään ei kuitenkaan kiinnitetty tässä tutkimuksessa huomiota, eikä heidän vastauksiaan vertailla peilaten ikään tai uravaiheeseen. Tutkija ei halunnutkaan kiinnittää taustatietoihin liikaa huomiota valitessaan sopivia haastateltavia. Ikä on toki siinä mielessä merkittävä, että hyvin harvalla nuorella uraansa vasta aloittavalla olisi tutkimusongelman kannalta tarpeellista kokemusta. Haastateltavien ikähaarukka olikin siten 38 ja 61 ikävuoden välillä.

Haastateltavista neljä työskenteli nimikkeellä toimitusjohtaja, ja kolme heistä oli yrittäjiä. Muut nimikkeet olivat jonkin alueen päällikkö tai johtaja. Alaisten määrät vaihtelivat tällä hetkellä nolasta noin sataanviiteenkymmeneen, ja varsinkin otettaessa huomioon epäsuorat alaiset niin jopa 6500:aan, mutta kaikilla oli taustalla kokemusta esimiestehtävissä toimimisesta. Alaisten määrän ollessa tällä hetkellä pieni vastuu oli enemmän strategisella puolella. Myöskin se aika vaihteli, kuinka kauan nykyisessä työtehtävässä oli työskennelty. Jotkut kokivat hankalaksi määrittää sitä, sillä saattoi olla niin, että työtehtävät ja vastuut olivat pikkuhiljaa muuttuneet vaikkei nimike niinkään. Pisimmillään samassa työpaikassa pysynyt haastateltava oli ollut työssään neljäkymmentä vuotta, kun taas tuorein työntekijä oli aloittanut vasta pari kuukautta sitten uusissa tehtävissä. Koulustaustat olivat johtajilla myös hyvin erilaisia samoin kuin tämänhetkiset ja edellisten työpaikkojen toimialatkin. Urapolut olivat mielenkiintoisen erilaisia. Toisilla tutkinto ei ollut uralla niin suuressa roolissa, toisilla taas korkeakoulutus oli suoritettu. Monella oli jatkuvasti vielä uusiakin opintoja menossa työn ohessa. Kuudella kahdeksasta haastateltavasta oli yksi lapsi tai enemmän, joten siten kokemusta löytyi perheen ja uran kanssa tasapainottelemisesta. Toisaalta mukaan saatiin myös lapsettomien naisjohtajien mielikuvia perheen ja työn yhdistämisestä.

Haastateltavien tietynlainen erilaisuus on tutkimuksen kannalta asianmukaista siinä mielessä, että tutkimusongelmassa ei ole määritelty tutkittavan vain jonkin tietyn alan

johtajien kokemuksia tai näkemyksiä. Voidaan ajatella, että johtajuuteen kuuluu samoja perusasioita ja haasteita alasta riippumatta. Lisäksi aihealueen aiemmassa tutkimuksessa, yhteiskunnassa ja mediassa puhutaan paljon yleisesti naisten uraesteistä ikään kuin kaikille naisille yhteisenä asiana. Näin ollen tutkija näki erilaisten taustojen olevan asianmukaisia selvitettäessä naisjohtajien uraesteitä ja lasikattoilmiötä nimenomaan yleisesti.

Tutkija kuitenkin pitää haastateltavien taustatietoja mielenkiintoisena asiana, vaikka niiden perusteella ei tässä tutkimuksessa pyrittykään muodostamaan syy-seuraussuhteita. Yksittäisten haastateltavien perustiedot onkin koottu taulukkoon 1. Mielenkiintoista on se, että vaikka haastateltavat vaikuttavat taustatietojensa perusteella monipuoliselta joukolta, kuitenkin heidän ajatuksensa johtajuudesta, urasta, uraesteistä ja lasikatosta olivat tutkijan mielestä enemmän samansuuntaisia kuin erilaisia. Tämä toimiikin tutkijan suurena innoituksena tämän aiheen tutkimiselle: koska nämä ajatukset ovat yleisesti naisjohtajia yhdistäviä asioita, ilmiö on selvästi merkittävä ja sen vaikutukset ovat edelleen nähtävillä laajalti yhteiskunnassa ja organisaatioissa. Tutkijaa motivoi suuresti myös se, että haastattelun jälkeen moni haastateltavista kiitti ja kannusti jatkamaan työtä tärkeän asian parissa.

Taulukko 1: Taustatiedot haastateltavista.

	Ikä	Lasten lkm & iät	Koulutus	Toimiala	Työnkuva
Haastateltava 1	61	22	kotitalousteknikko	kiinteistöhuolto-, siivo- us-, käyttäjäpalvelut ja liiketoiminnan tukipal- velut	yksikönpäällikkö
Haastateltava 2	46	22, 22 ja 30	yo-merkonomi	mainonnan suunnittelu, markkinointi ja tuotanto	toimitusjohtaja
Haastateltava 3	38	-	KTM	ohjelmistojen suunnitte- lu ja valmistus	COO (operatiivinen johtaja)
Haastateltava 4	54	12, 24 ja 26	fil. yo., verhoilija	ohjelmistojen suunnitte- lu ja valmistus	toimitusjohtaja
Haastateltava 5	42	3 ja 5	tradenomi, media- nomi	mainos-, markkinointi- ja viestintätoimistoalan palvelut	toimitusjohtaja
Haastateltava 6	50	20 ja 24	DI	elinkeinoelämän ja työnantajajärjestöjen toiminta	toimitusjohtaja
Haastateltava 7	45	11, 13 ja 14	rakennusarkkitehti, arkkitehti yo, HTM	julkinen yleishallinto	toimialajohtaja
Haastateltava 8	59	-	VTL, Master of Public Health	julkinen yleishallinto	johtaja

3.3. Kuvaus tutkimusprosessista ja aineiston analyysistä

Aineistonkeruumenetelmänä tässä tutkimuksessa käytettiin teemahaastatteluita. Haastattelu on siitä hyvä tiedonkeruumuoto, että se on menetelmänä melko joustava sekä sen avulla saadaan kerättyä varsin syvällistä tietoa (Hirsjärvi & Hurme 2008: 11). Tutkimushaastatteluita on monenlaisia, ja ne erotellaan toisistaan lähinnä strukturointiasteen perusteella. Tämä tarkoittaa sitä, miten tarkasti kysymykset on muotoiltu ja tarkoitettu esitettäväksi sekä kuinka paljon tutkija muokkaa kysymyksiä haastattelun edetessä. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 43.) Teemahaastattelu on lajiltaan puolistrukturoitu haastattelu. Siinä keskustelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joiden varassa haastattelu etenee. Teema-alueet eli haastattelun aihepiirit hahmottuvat teorian ja tutkimustiedon perusteella. Teema-alueet ovat kaikille samat, mutta kysymysten muoto ja järjestys voivat vaihdella. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 47–48, 66.) Teema-alueet varmistavat tarvittavan tiedon saannin ja keskustelun kohdistumisen oikeisiin ja tutkimuksen kannalta tärkeisiin asioihin. Toisaalta teemahaastattelu antaa myös tutkijalle mahdollisuuden tilanneratkaisujen tekoon: kysymysten muoto voi joustaa, ja tutkija voi esittää tarkentavia lisäkysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 103.) Metodologisesti teemahaastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja asioista ja heidän antamiaan merkityksiä niille (Tuomi & Sarajärvi 2009: 75). Näin ollen teemahaastattelu sopiikin naisjohtajien uran ja uraesteiden tutkimiseen, sillä sen avulla naisjohtajat pääsevät itse kertomaan näkemyksistään sekä kokemistaan asioista.

Tässä tutkimuksessa haastattelun teemat valikoituivat ennen haastatteluja tehdyn kirjallisuuskatsauksen pohjalta. Aihealueen aiemman teorian perusteella haastatteluissa pureuduttiin kolmeen teemaan: naisjohtajien urakehitykseen, uraesteisiin sekä tuleviin urasuunnitelmiin. Suoraan lasikattoilmiötä koskeva kysymys esitettiin haastattelun loppupuolella, mutta keskustelua siitä syntyi silti läpi haastattelujen kulun. Haastattelurunko muodostettiin siten, että haastattelun alkupuolella kysyttiin ensin muutama avauskysymys, jotta haastateltavat pääsivät hyvin vauhtiin ja tunsivat osaavansa vastata kysymyksiin. Haastateltavia muun muassa pyydettiin kuvailemaan nykyistä työtehtäväänsä ja siihen kuuluvia asioita. Hirsjärven ja Hurmeen (2008: 107) mukaan haastattelu onkin hyvä aloittaa laajoilla ja helpoilla kysymyksillä, ja edetä sitten vasta niin sanotun suppilotekniikan avulla spesifisimpiin ja vaikeampiin kysymyksiin. Astetta negatiivisemmat ja vaikeammat aiheet, kuten varsinainen kysymys lasikattoilmiöstä, jätettiin haastattelun loppupuolelle, jotta aiheesta mahdollisesti syntyvä negatiivinen ilmapiiri ei olisi varjostanut koko haastattelua. Samoin uraesteistä puhuttaessa kysyttiin ensin, minkälaisia esteitä naisjohtajat arvelivat naisten uralla etenemisessä olevan, ja sitten vasta siirryttiin

haastateltavien omiin kokemuksiin niistä. Näin ehkä henkilökohtaisemmaksikin koetut kysymykset eivät pelästyttäneet haastateltavia heti alussa. Haastattelurunko löytyy liitteestä 1.

Haastattelurunko muodostettiin hyvissä ajoin ennen varsinaisten tutkimushaastattelujen aloittamista, jotta ehdittiin tehdä pilottihaastattelu sekä muokata haastattelurunkoa vielä siinä tehtyjen havaintojen mukaan. Pilottihaastattelussa tuli ilmi muun muassa se, missä vaiheessa negatiivisemmat kysymykset kannattaisi esittää, mutta myös se, että haastattelu kannattaa lopettaa positiiviseen aiheeseen, jotta haastateltavalle ei jää tutkimukseen osallistumisesta liian negatiivinen kuva.

Haastateltavien valinnassa käytettiin harkinnanvaraisuutta, jotta haastateltavien tiedettiin antavan tutkimusongelman kannalta merkittävää tietoa. Johtajien aseman ja kiireisyyden huomioiden haastateltavien valinnassa käytettiin hyväksi tutkijan saamia suosituksia perheenjäsenten kautta. Lisäksi mahdollisia haastateltavia kartoitettiin Keksien tekemän Naisjohtajat esiin! -kampanjan lyhyistä naisjohtajaesittelyistä, joita on tehty 365 kappaletta osana Suomi 100-juhlavuoden ohjelmaa. Haastattelupyynnöt lähetettiin sähköpostitse, ja niissä kerrottiin tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet sekä pyydettiin ottamaan tutkijaan yhteyttä puhelimitse tai sähköpostitse, mikäli henkilö olisi kiinnostunut haastattelusta. Tutkija kertoi sähköpostissa voitavansa olla vielä myös itsekin puhelimitse yhteydessä mahdolliseen haastateltavaan, ja näin myös toimittiinkin, mikäli mahdollinen haastateltava ei itse ollut muutamaa päivää yhteydessä. Haastattelupyynnön mukana tutkija tarjosi haastateltaville mahdollisuutta tutustua tarkemmin tutkimussuunnitelmaan tai tutkijan aiheesta kirjoittamaan kandintutkielmaan, ja muutama haastateltavista halusikin nähdä ne. Yhteensä haastattelupyynnöjä lähetettiin 14 henkilölle. Tutkija huomasi, että ilman suositusta johtajia oli vaikeaa saada suostumaan haastatteluun. Naisjohtajat esiin -kampanjan esittelyjen perusteella pyydettyt naisjohtajat kieltäytyivät haastattelusta tai asia unohtui sen jälkeen, kun jotakin oli jo sovittu. Perhesuhteiden kautta pyydettyistä haastateltavista kahdeksan suostui, kaksi kieltäytyi vedoten siihen, etteivät he kokeneet pystyvänsä antamaan tutkimuksessa tarvittavaa tietoa. Haastattelupyynnöjä lähetettiin ja haastatteluja tehtiin kahdessa osassa: ensimmäiset neljä huhti- ja toukokuussa 2017 ja toiset neljä loka- ja marraskuussa 2017. Kesän ajan gradusta pidettiin taukoa. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Haastatteluista neljä käytiin kasvotusten ja kolme Skype-palvelussa, jolloin haastattelija ja haastateltava näkivät toisensa videokuvan välityksellä. Yksi haastattelu toteutettiin lopulta puhelinhaastatteluna Skype-palvelun teknisten ongelmien vuoksi. Haastateltaville lähetettiin haastattelurunko etukäteen, jotta heillä oli mahdollisuus pohtia aiheita hieman etukäteen niin halu-

nessaan. Haastattelujen kesto vaihteli 45 minuutista yhteen tuntiin, joten suuria eroja haastattelujen pituudessa ei ollut. Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella sekä nauhuria käyttäen että myös varmuudeksi matkapuhelimen nauhoitus-toiminnolla.

Ennen haastattelua haastateltaville kerrottiin, että tutkimukseen osallistuminen on luottamuksellista, eivätkä haastateltavien nimet tai heidän mainitsemiensa yritysten tai organisaatioiden nimet tule esiin raportissa. Tutkija tiedosti, että osa kysymyksistä saattoi haastateltavista tuntua henkilökohtaisilta tai arkaluonteisilta. Tämän tutkija pyrkiikin huomioimaan koko ajan haastatteluja tehdessään ja muodostamaan luottamuksellisen ilmapiirin haastattelutilanteeseen. Haastattelut aloitettiin pienellä small talkilla, jonka jälkeen siirryttiin kysymyksiin taustatiedoista, avauskysymyksiin ja vasta sen jälkeen varsinaisiin kysymyksiin. Teema-alueiden painotukset vaihtelivat hieman haastattelujen aikana, sillä tutkija näki tärkeäksi keskustella pitempään niistä aiheista, joista haastateltavat halusivat puhua. Kysymyksien järjestys myös vaihteli haastattelusta riippuen. Kaikki teema-alueet kuitenkin käsiteltiin jokaisessa haastattelussa. Tutkija pyrki syventämään vastauksia kuuntelemalla aktiivisesti, myötäilemällä, kysymällä lisäkysymyksiä sekä antamalla haastateltaville tarpeeksi aikaa vastata. Hiljaisia hetkiä ei pyritty välttämään. Niiden jälkeen haastateltavalle saattoi juolahtaa mieleen vielä jotakin tärkeää aiheeseen liittyen. Tutkijan mielestä luottamuksellisen ilmapiirin luominen onnistui, sillä haastateltavat puhuivat aiheista runsaasti sekä keskustelu oli mukaansa tempaavaa. Haastateltavat myös kiittivät haastattelun jälkeen mielenkiintoisesta ja ajatuksia herättävästä keskustelusta. He pitivät tutkimuksen aihetta todella tärkeänä. Yksi haastateltavista jopa kertoi, että joistakin kertomistaan asioista hän ei ole maininnut kenellekään muulle, mutta nyt hän ne sanoi niiden liittyessä sopivasti tutkimuksen aiheeseen. Tutkijalle jäi siten sellainen vaikutelma, että myös haastateltavat kokivat saaneensa tutkimukseen osallistumisesta jotakin, ainakin tilaisuuden pohdiskella heille tärkeitä asioita.

Litteroinnit tehtiin syksyllä 2017 aloittaen kevään haastatteluista ja edeten tuoreempiin. Syksyn haastattelut oli mahdollista purkaa heti seuraavien päivien aikana haastattelun valmistumisesta. Haastattelut litteroitiin sanasta sanaan. Tutkija ei kuitenkaan nähnyt tarpeelliseksi kirjoittaa sanojen toistoja, kaikkia täytesanoja tai äännähdyksiä, sillä tarkoituksena ei ollut tutkia vuorovaikutusta, vaan saada tietoa siitä, mitä haastateltavat sanoivat. Valmiit litteroinnit lähetettiin haastateltavien niin halutessa heille vielä kommentoitavaksi. Haastateltavat saivat esittää, mikäli jokin asia ei tullutkaan esille oikein niin kuin he olivat tarkoittaneet. Kuitenkin vain kaksi henkilöä esitti litteroituun versioon joitain korjauksia, eivätkä nekään olleet vuosilukua tai sanavirhettä kummempia.

Tutkija näki tämän mahdollisuuden tarjoamisen kuitenkin tärkeänä tutkimuksen henkilökohtaisen luonteen vuoksi. Litteroitua aineistoa oli lopulta yhteensä 135 sivua tekstin käsittelyohjelmassa.

Aineiston riittävä koko on tutkimusta tehdessä haastava kysymys. Yleensä riittävyys ratkaistaan sillä, milloin aineisto saturoituu eli kyllääntyy. Tämä tarkoittaa tilannetta, jossa aineisto alkaa toistaa itseään eli tiedonantajat eivät tuota enää mitään tutkimusongelmaan liittyvää uutta tietoa. Saturaatiossa on ajatuksena, että tietty määrä aineistoa tuo esiin tutkimuskohteen teoreettisen peruskuvion. Aineiston kokoa ei kuitenkaan aina voi määritellä saturoitumisen perusteella laadullisessa tutkimuksessa. Käytännössä tiedonantajien määrän ratkaisevat kuitenkin käytettävissä olevat tutkimusresurssit, kuten aika ja raha. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 85–87.) Haastateltavien määrä vahvistui toisen haastattelukierroksen jälkeen kahdeksaksi. Tutkija totesi, että jo kuuden haastattelun perusteella aineistosta oli mahdollista havaita oleellisia yhtäläisyyksiä ja toistuvia teemoja. Kaksi viimeistä haastattelua toivat tukea näille yhtäläisyyksille, mutta joitakin uusia näkökulmia teemoihin liittyen vielä löytyi. Tutkimusresurssien ja aineistosta löytyvien toistuvien teemojen perusteella tutkija päätyi siihen, että aineiston koko oli riittävä tutkimusongelman selvittämiseen.

Tässä tutkimuksessa aineistoa analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin ja sen avulla voidaan tehdä monenlaista tutkimusta. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 91.) Sisällönanalyysi keskittyy teemojen ja säännönmukaisuuksien (patterns) löytämiseen aineistosta (Eriksson & Kovalainen 2008: 187). Sen avulla pyritään saamaan kuvaus tutkittavasta ilmiöstä tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Sitä voidaan kuvailla tekstianalyysiksi, jossa on tarkoituksena etsiä merkityksiä tekstistä (Tuomi & Sarajärvi 2009: 104). Koska tämän tutkimuksen tarkoituksena on tunnistaa naisjohtajien urakehityksen kulkua ja uraesteitä sekä lopulta tutkia lasikattoilmiön ilmentymistä sekä sitä, minkälaisia merkityksiä se saa aineistossa, sisällönanalyysin soveltaminen tähän tutkimukseen on perusteltua. Analysoitavana aineistona käytettiin siis naisjohtajille tehtyjen haastattelujen litteroituja versioita.

Laadullisesta tutkimuksesta kertovassa luvussa esiteltiin jo induktiivinen ja deduktiivinen analyysi. Kolmas tieteellisen päättelyn logiikka on abduktiivinen päättely, jonka mukaan teorianmuodostus on mahdollista silloin, kun havaintojen tekoon liittyy jokin johtoajatus tai johtolanka: uusi teoria syntyy siten aina jonkin vanhan pohjalta. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 95.) Analyysin tekoa ohjaavat tekijät voidaan kuitenkin ottaa laadul-

lisessa tutkimuksessa paremmin huomioon, mikäli analyysitavat jaotellaan aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen ja teorialähtöiseen analyysiin. Aineistolähtöisessä tutkimuksessa pyritään luomaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus, ja perusajatus on se, ettei aikaisempi tieto tai teoria tutkittavasta ilmiöstä ohjaa analyysia. Tämän analyysitavan ongelma on kuitenkin juuri se, ettei ole olemassa täysin objektiivista havaintoa, johon mikään teoria ei vaikuttaisi. Teoriaohjaava analyysi pyrkii ratkaisemaan tämän ongelman. Siinä teoria voi toimia apuna analyysin etenemisessä, mutta tarkoituksena ei ole testata aiempaa teoriaa, vaan paremminkin yhdistellä aineistoa ja teoriaa luovasti ja avata täysin uusiakin ajatuksia. Tässä onkin yleensä kyse abduktiivisesta päättelystä. Teorialähtöisessä analyysissa taas nojataan johonkin tiettyyn teoriaan tai malliin, ja analyysia ohjaa aiemman tiedon perusteella luotu kehys: sen avulla voidaan esimerkiksi testata aikaisempaa tietoa uudessa kontekstissa. Teorialähtöisen päättelyn logiikka yhdistetäänkin usein deduktiiviseen päättelyyn. Näiden kolmen analyysimuodon erot ilmenevät aineiston hankinnan tavoissa, analyysissa sekä raportoinnissa. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 95–99.)

Tässä tutkimuksessa aineistoa analysoidessa on käytetty teoriaohjaavaa analyysia. Aiemmassa teoriassa hahmotettu naisjohtajien urakehityksen kulku ja tunnistetut uraesteet sekä lasikattoilmiön teoria ovat vaikuttaneet ensin haastattelukysymyksien muodostamiseen ja sitten toimineet apuna analyysin etenemisessä. Teoriasta kuitenkin pyrittiin tietoisesti ottamaan myös askel taaksepäin ja tarkastelemaan teemoja ja ilmiötä myös uusista näkökulmista. Tämä oli sikäli mahdollista, sillä valtaosa teoriaan tutustumisesta tehtiin kandintutkielman kirjoittamisen aikaan jo keväällä 2016, jolloin teoria oli aineiston analysointia tehdessä syksyllä 2017 ehtinyt tutkijan ajattelussa jäsentyä teoreettisen viitekehityksen tasolle.

Aineiston analysointi aloitettiin lokakuussa 2017. Ensimmäiset havainnot ja muistiinpanot aineistosta kirjoitettiin ylös jo heti haastattelujen jälkeen sekä litterointia tehdessä, jotta lukiessa heränneisiin ajatuksiin pystyttiin palaamaan vielä myöhemmissä vaiheissa. Aineiston läpikäynti aloitettiin huolellisella läpiluvulla kattavan kokonaiskuvan saamiseksi. Läpiluvusta, litteroinneista ja muistiinpanoista heränneiden ajatusten perusteella tutkijalle hahmottui kuva aineistoa kuvaavista teemoista. Ne eivät olleet aivan samat, kuin haastattelurungossa aiottu alkuperäinen jaottelu. Kävi ilmi, että lasikattoilmiö oli haastateltuja paljon puhuttava aihe, joka kulki keskusteluissa läpi koko haastattelujen. Näin ollen yhdeksi pääotsikoksi analyysia varten päätettiin nostaa lasikattoilmiö, vaikka haastattelurungossa kolmas pääotsikko olikin naisjohtajien urasuunnitel-

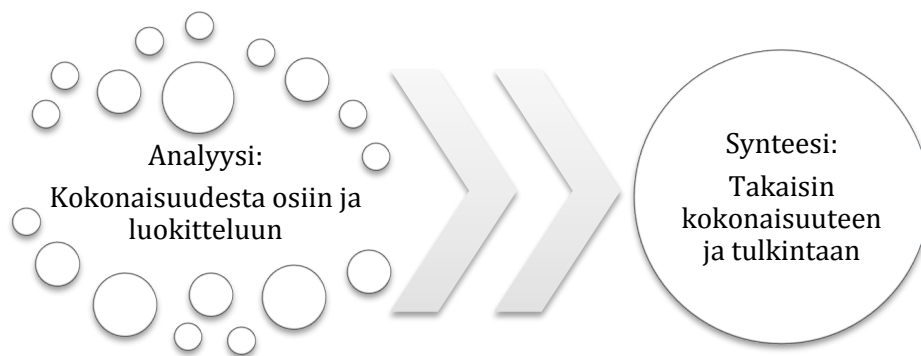
mat. Teemojen uudelleenjärjestelyn myötä huomattiin myös, että tutkimuksen teoriaosaan oli lisättävä lasikattoilmiön teoriaa tarkemmin käsittelevä luku.

Seuraavaksi aineistoa alettiin läpikäydä esittäen sille erilaisia kysymyksiä: esimerkiksi ensimmäiselle kierroksella pureuduttiin erilaisten uraesteiden tunnistamiseen, toisella lasikattoilmiöön liittyviin teemoihin ja kolmannella urakehitykseen liittyviin tapahtumiin, kokemuksiin ja näkemyksiin. Aineiston analysointi tapahtui Word-tiedostonkäsittelyohjelman avulla. Ensin kaikki haastattelut muutettiin eri fonteilla kirjoitetuiksi, jotta lainauksia ryhmitellessä tutkija pysyisi selvillä, kuka haastateltavista sanoi mitään. Aineistossa esiintyviä samaa aihetta käsitteleviä kohtia merkittiin eri värien avulla, sekä kohdat koodattiin Wordin muistiinpano-osioon niitä kuvaavilla termeillä. Muistiinpanoihin voitiin lisätä myös asiaan liittyviä kommentteja ja huomioita. Koodaamisessa onkin kyse aineiston pilkkomisesta helpommin tulkittaviin osiin: koodit ovat tekstin sisään kirjoitettuja muistiinpanoja tekstikohdalle annetusta tulkinnasta. Koodimerkkien ja niiden selitteiden avulla voidaan tulkintaa jäsentää. (Eskola & Suoranta 1998: 155–156.) Tämän jälkeen koodattu aineisto ryhmiteltiin uudelleen teemojen ja niihin liittyvien alateemojen alle, eli eri haastatteluista samaa aihetta käsittelevät sitaattit ja niitä koskevat muistiinpanot leikattiin tekstiohjelmassa allekkain niiden tarkastelun helpottamiseksi. Kuten aiemmin on mainittu, koodaus tehtiin teoriaohjaavaa analyysitapaa käyttäen.

Laadullisen aineiston käsittely sisältää monia vaiheita, ja siinä tehdään sekä analyysiä että synteysiä. Analyysissä eritellään ja luokitellaan aineistoa, synteessissä taas yhdistellään luokkia, luodaan uudestaan kokonaiskuvaa ja esitetään tutkittava ilmiö uudessa perspektiivissä. Yhdistely tarkoittaa samankaltaisuuksien tai säännönmukaisuuksien löytämistä luokkien väliltä. Poikkeamat näistä tulee kuitenkin myös raportoida. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 143–150.) Tämän tutkimuksen metodologiassa pyritään havainnollistamaan se, miten tutkija on tutkimuksensa tuloksina esittämänsä teemat ja niiden alateemat löytänyt. Tulossiossa nämä löydökset esitellään. Synteesin lopputuloksia sekä uutta tulkintaa ilmiöstä taas tehdään johtopäätöksiensä osiossa.

Uudelleen teemoittain ja alateemoittain järjestettyä aineistoa pohdiskeltiin, järjesteltiin edelleen ja yhdisteltiin. Tarpeen vaatiessa palattiin aina alkuperäisten haastattelujen laajempiin kokonaisuuksiin, jotta asioita pilkkoessa ei menetetty sitä alkuperäistä tarkoitusta, missä yhteydessä mikäkin sitaatti oli sanottu. Lisäksi teemoja rajattiin ja karsittiin, sillä esille alkoi tulla asioita, joiden merkitystä ei enää nähtykään niin suurena ja koko aineistoa kuvaavina. Aineistosta pyrittiin muodostamaan johdonmukainen, kattava

ja selkeä analyysi, joka kytkeytyisi myös aiheen teoreettiseen viitekehykseen. Vielä tulososiota kirjoittaessakin teemoja järjesteltiin loogisemmiksi sekä turhaa toistoa niiden alateemoista poistettiin. Tutkija näki aineistosta poimitut sitaatit erittäin mielenkiintoisina ja koki naisjohtajien äänen ja heidän todellisten ajatustensa ja kokemustensa tulevan niissä esiin. Tuloksia onkin perusteltu runsain ja teemoittelua havainnollistavien sitaattien avulla, jotta lukija voi nähdä tutkijan tulkinnan ja päättelyketjun kulun.



Kuvio 9. Haastatteluaineiston käsittelyn kulku analyysistä synteysiin.

3.4. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan empiirisessä tutkimuksessa usein validiteetin ja reliabiliteetin käsittein. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, missä määrin väite, tulkinta tai tulos ilmaisevat kohdetta, joita niiden on tarkoituskin ilmaista. Reliabiliteetti taas tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta. Se tarkoittaa esimerkiksi sitä, että eri havainnoijat eri aikoina tekevät samankaltaisia havaintoja ilmiöstä. Laadulliseen tutkimukseen näiden käsitteiden on katsottu sopivan melko huonosti ja jäävän lähinnä periaatteiden tasolle. Laadullisessa tutkimuksessa olisikin siten parempi puhua tutkimuksen arvioitavuudesta tai seurattavuudesta luotettavuuden kriteerinä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tutkijan on annettava lukijalle riittävästi tietoa siitä, miten havainnot on tuotettu ja miten ne on muokattu tulkinnaksi. Sen avulla lukija voi itse arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Minimissään tutkijan pitäisi selostaa, miten tutkimus varsinaisesti tehtiin, voiko tutkijan oma viitekehys tai organisatoriset seikat (esimerkiksi tutkimuksen rahoitus) vaikuttaa tutkimustuloksiin sekä mikäli aineistoa on tuotettu eri menetelmin, vas-

taavatko niillä saadut tulokset toisiaan. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005: 253–258.)

Tutkija on pyrkinyt tässä metodologia-osuudessa selventämään tekemiään valintoja ja tutkimuksen kulkua mahdollisimman tarkasti ja vaiherikkaasti, jotta lukijalla on riittävästi tietoa tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseksi. Tehdyt valinnat on perusteltu tutkimuskirjallisuuteen vedoten, ja niiden sopivuus on selostettu tämän tutkimuksen näkökulmasta. Tutkija tiedostaa myös oman subjektiivisuutensa voivan vaikuttaa tuloksiin ja niiden tulkintaan. Tiedostamalla tämän seikan tutkija on kuitenkin voinut pienentää subjektiivisuutensa vaikutusta tarkastelemalla ennakkokäsityksiään ja mielikuviaan kriittisesti. Lisäksi tutkija tiedostaa tutkimuksen aiheen olevan tunnepitoisesti väritynyt ja herättävän paljon keskustelua niin mediassa kuin yhteiskunnassa muutenkin. Paitsi että se vaikuttaa tutkijan tulkintoihin, myös haastateltavien vastaukset ovat voineet muokkautua niiden vaikutuksesta. Luottamuksellisen ilmapiirin ja yksilöhaastatteluiden ansiosta tutkija kuitenkin uskoo saaneensa haastateltavilta heidän aitoja kokemuksiaan, näkemyksiään ja ajatuksiaan esiin.

Tiedonantajien eli tässä tapauksessa haastateltavien valinta vaikuttaa myös suurelta osin tutkimuksen luotettavuuteen. Mahdollisia haastateltavia kartoitettiin kysymällä suosituksia henkilöiltä, joille oli perusteellisesti kerrottu tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteista. Sen perusteella he osasivat ohjata pyytämään haastateltaviksi aiheesta tietäviä henkilöitä. Valintakriteerinä pidettiin merkityksellisenä myös sitä, että haastateltavat olivat toimineet johtotehtävissä jo jonkin aikaa, jolloin heille oli kerinnyt kerääntyä kokemuksia kerrottavaksi. Luottamuksellisuuden säilymisestä pidettiin huolta koko tutkimuksen ajan, jotta haastateltavat tunsivat voivansa vapaasti puhua henkilökohtaisemmistakin asioista. Haastateltavista on aiemmin kerrottu lukijalle perustiedot omassa luvussaan sekä myös siihen liittyvässä taulukossa.

Tutkimuksen alustavan teoriapohjan kerääminen suoritettiin jo noin vuotta aiemmin kuin varsinainen empiirinen osa aloitettiin. Tämän mainittiinkin jo parantaneen sitä, että tutkija pystyi astumaan ulos valmiista teorioista ja ajattelemaan asiaa myös uusilta näkökannoilta katsottuna. Haastatteluaineiston keräämisessä kuitenkin huomattava seikka on se, että haastattelut toteutettiin kahdessa osassa, ja niiden välillä oli kesän mittainen tauko. Toisaalta tällainen tauko saattoi jalostaa tutkijan ajattelua, mutta siten se saattoi myös vaikuttaa siihen, minkälaisia tarkentavia kysymyksiä tai aiheen syventämistä haastatteluissa tapahtui ennen taukoa ja tauon jälkeen.

Aineiston analysointiprosessi ja sen synteesi on pyritty kuvaamaan tässä luvussa mahdollisimman tarkasti. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavia seikkoja on pyritty avaamaan tämän kappaleen lisäksi myös erikseen prosessiin liittyvistä vaiheista kerrottaessa. Tutkimuksen raportoinnista on pyritty tekemään mahdollisimman selkeää logiikan hahmottamiseksi tulosten ja tulkintojen taustalla.

4. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään haastatteluaineistosta löydetty tulokset. Tulokset esitetään jäsenneltyinä teemoihin, joita ovat naisjohtajien urakehitys, naisten uraesteet sekä lasikattoilmiö. Ensimmäisenä tarkastellaan naisjohtajien urakehityksen kulkua sekä heidän ajatuksiaan ja suhtautumistaan työntekoon, työuraan ja uralla etenemiseen. Lisäksi selvitetään motivaation lähteitä sekä tulevia urasuunnitelmia. Toiseksi tarkastellaan naisjohtajien kohtaamia uraesteitä sekä ajatuksia siitä, minkälaisia esteitä naiset voivat työurillaan kohdata. Uraesteet jaotellaan sisäisiin ja ulkoisiin esteisiin. Kolmanneksi selvitetään naisjohtajien käsityksiä lasikattoilmiöstä, uraesteistä ja niiden ratkaisemisesta sekä lasikaton murtamisesta. Tulokset perustellaan ja aineistoa havainnollistetaan esittämällä suoria lainauksia haastateltavien puheesta.

4.1. Urakehitys

Naisjohtajien urakehitystä selvitettiin teemahaastattelussa urakehityksen vaiheisiin ja sen virstanpylväisiin liittyvien kysymysten avulla. Urakehitystä edistäneitä ja hidastaneita tapahtumia selvitettiin, kuten myös naisjohtajien suhtautumista niihin. Uraesteet ovat olennainen osa uran kulkua, mutta ne on tutkimuksen toisena pääaiheena jätetty käsiteltäväksi omana lukunaan (ks. 4.2. Uraesteet). Uraesteiden ratkaisu on myös tärkeä osa uralla etenemistä, mutta naisjohtajien suhtautumista uraesteisiin käsitellään tarkemmin lasikattoilmiötä koskevassa luvussa (ks. 4.3. Lasikattoilmiö), sillä tutkija näkee aiheesta tehdyn aiemman tutkimuksen sekä haastatteluaineiston perusteella uraesteisiin liittyvien uskomusten olevan lasikattoilmiön ydin, kuten pääluvussa 2 onkin esitetty. Lisäksi haastattelun loppupuolella esitettiin ajatuksia tulevista urasuunnitelmista. Haastattelujen aikana puheeksi tulivat myös naisjohtajia työssä ja uralla motivoivat asiat. Seuraavaksi esitellään aineistosta nousseet naisjohtajien urakehitykseen keskeisesti liittyvät teemat.

Erilaisia urapolkuja kohti johtoa

Haastateltujen naisjohtajien urapolut nykyisiin tehtäviin olivat kaikki erilaisia. Urat saattoivat olla kumpuilevia tai horisontaalisessa suunnassa eteneviä sekä sisältää urakatkoksia. Eteneminen saattoi tapahtua myös nopein hyppäyksin. Myös lineaarisen nousujohteista urakehitystä esiintyi.

Kolmen haastateltavan ura oli ollut yli kymmenen tai useamman kymmenen vuotta samassa yrityksessä, ja näin ollen urakehitys oli tapahtunut yrityksen kehityksen mukana. Myös yrittäjäuran valinneilla oma urakehitys oli mennyt yrityksen kehityksen mukana. Kaksi haastateltavista kuvasi urakehitystään kumpuilevana ja osittain horisontaalisenaakin. Yksi haastateltavista kuvasi lineaarisen nousujohteisuuden alkaneen vasta hänen tehtyään selvän päätöksen siitä, että lähtee etenemään uralla. Erilaisia hyppäyksiä löytyi myös: yksi haastateltavista kertoi hypänneensä yrittäjäuralta julkissektorille ja toinen julkissektorilta esimiehen tehtävistä asiantuntijatehtäviin ja sitten takaisin julkissektorille.

”Et aika useinhan sit ihmiset vaihtaa työpaikkaa saadakseen paremman pestin, mä oon vaihtanu lähes joka kerta eri toimialaan kokonaan, et sitte taas se ei ole ollu sillä tavalla urakehityksen kannalta lineaarises mielessä eteenpäin, mut se on ollu sit niinku tässä horisontaalisessa maailmassa sitte askeleita.” (Haastateltava 3, COO)

”Sehä oli tietenki aika uhkarohkeaa tietysti sillä taustalla hakea tätä virkaa, kukaan itsekriittisempi ei ehkä ois hakenu, mut täs nyt sit ollaa viel. (...) Ku mä en ollu työskennelly kunnan yleisjohdossa tai yleishallinnos ikinä ni olihan se sillä tavalla aika iso hyppäys kuitenkin.” (Haastateltava 8, johtaja, julkishallinto)

Yhteistä haastateltujen naisjohtajien urakehitykselle oli se, että johtotehtäviin ja vetovastuuseen oli joko haluttu tai ”ajaututtu” uran alusta lähtien. Esimiestehtävissä toimi heti tai lähes heti opiskelujen päätyttyä seitsemän kahdeksasta haastateltavasta. Haastateltavista kolme sanoo ajautuneensa tällaisiin tehtäviin, kaksi tunnistaa lisävastuun saamisen olleen esimiehen luottamuksesta johtuvaa ja kaksi yrittäjätaustasta johtuvaa.

”Emmä tiedä, ei siel oikein mitään semmosta hyppäystä oo et kyl se varmaan sieltä alusta asti on niinku tavallaan jotenkin ajautunut semmosiin vetovastuujuttuihin, olipa ne nyt niinkun mitä hyvänsä. Et sit ehkä se vetovastuu on sillä lailla vaihdellu.” (Haastateltava 5, toimitusjohtaja)

”Et mä oon tavallaan kokenu et on ollu hyvä esimies, joka on luottanu muhun ja esimies on kokenu et mä oon luottamuksen arvoinen niin mul on sit haluttu antaa lisävastuita. Et se on niinkun ollu selkeesti se.” (Haastateltava 3, COO)

”Ja se (esimiesasema ja toimitusjohtajuus) ei ois varmaankaan ollu mahdollista jos mä en ois ollu siin perheyhtiössä kolmetoistvuotiaasta asti käytännöstä tois-sä päivittäin eli koulun jälkeen mennyt et, elikä se organisaatioprosessi varas-tosta laskutuksee ja kirjeiden välityksee, kaikki on ollu mulle, ostotoimintoihin,

niinku tuttuja. Mut et sillä taustalla oli mahdollisuus.” (Haastateltava 2, toimitusjohtaja)

Haastateltavat kuvailivat urakehitykseen olleen toivottua mutta ei kuitenkaan kovin suunniteltua: se ei ole mennyt niin kuin ajatteli uran alussa. Etenemisessä nähtiin olevan onnea ja tilanteen vaikutusta mukana. Osa haastateltavista kertoi kuitenkin tunnistavansa, että suunta on ollut suurin piirtein selvä, eli jonkinlainen käsitys uran seuraavista tavoitteista tai päämääristä on ollut. Haastateltavat kertoivat myös olevansa tyytyväisiä urakehitykseensä.

”Mun kohalla kaikki stepit tietenki johtaa niinku kuitenkin samaan, et se polku on aina selvä.” (Haastateltava 4, toimitusjohtaja)

”No ei oo mennyt niinkun ajattelin. Et ehkä tämmönen niinkun, jos joskus jostain suunnitelmia on ollu et niist on pitäny kyllä päästää aikalailla irti (...) (Haastateltava 3, COO)

Haastateltavat tunnistivat uralla olleen myös urakatkoksia. Monesti ne olivat lastenhan-kintaan liittyviä. Kukaan naisista ei kuitenkaan nähnyt niitä itselleen esteenä: tilanne oli ratkaistu pitämällä osaamista yllä kotona olemisen aikaankin esimerkiksi keskustelemalla, olemalla aktiivinen tai tekemällä osa-aikaista työtä. Työtä ja perhe-elämää oli siis onnistuttu tasapainottamaan. Yksi haastateltavista kertoi siirtäneensä perheen perustamisen ajankohtaa, jotta urakatos ei ajoittunut tiettyyn vaiheeseen uraa. Yksi haastateltavista näki urakatkoksen omalta osaltaan positiivisena asiana, jonka jälkeen tehtävät sai järjestettyä mieluisalla tavalla uudelleen ja sitä kautta pääsi kehittymään. Kolmessa haastattelussa urakatkoksia ei mainittu ja yhdellä urakatkokset eivät liittyneet perheeseen vaan lähinnä sen pohtimiseen, mitä uralta oikeasti haluaa.

”Ja se ei tarkota siis mitään et tekee hulluna duunii tai et on koko ajan jossain vaan niinku jonkun verran elonmerkkejä ja näyttää sitä kiinnostusta opiskelemalla tai lukemalla tai kommentoimalla, keskustelemalla et ei, ei mitään niinku isompaa tarvi tehdä.” (Haastateltava 4, toimitusjohtaja)

”Ni mä olin siel semmosen yhdeksän vuotta, ja molemmat muksut synty siinä välissä et siihenhä tulee semmoset kivat katkokset, ni aina ku sä tuut äitiyslo-malta takasin ni se on semmone ikään ku uuden tilanteen hahmottaminen ja uudelleen tavallaan työteht-, et sillee kival taval uudistaa ne työtehtävät kun on vuoden pois (...)” (Haastateltava 6, toimitusjohtaja)

Urapolulle kuului myös usein ura ja sivujuonne -asetelma. Naisjohtajat olivat monesti siis tehneet ja kokeilleet muutakin, mikä on tukenut työuraa ja jopa edistänyt sitä. Täl-

laisia asioita olivat esimerkiksi toisen alan opiskelut, kirjan kirjoittaminen tai harrastuksien kautta tapahtuva erilaisten luottamustoimien hoitaminen.

”Mut sit mul on menny siinä semmonen sivujuonne koko ajan jo vuodesta 2000 alkaen, et olen harrastanu Yhdistystä Z ja siinä on se keskeinen juttu se tavallaan et miten kehitytään ja ne johtamisvalmiudet on siinä niinku ne, et koko ajan, joka vuosi otetaan itseensä isompi tehtävä, joku homma mitä sä et oo koskaan ennen tehny.”(Haastateltava 5, toimitusjohtaja)

Rohkeus, uudet haasteet ja oppiminen urakehityksen mahdollistajana

Yhteistä kaikille haastatelluille oli halu kehittyä, oppia jatkuvasti, haastaa itsensä ja myös menestyä siinä mitä tekee. Yksi haastateltavista kuvasikin johtajan tarinan olevan aina henkilökohtainen kehitystarina, toinen taas luonnehti työuraa läpi elämän menevänä hankkeena. Oma-aloitteisuuden ajateltiin olevan urakehitystä mahdollistava tekijä. Tärkeänä pidettiin mahdollisuuksien tunnistamista ja niihin tarttumista, mutta myös niiden luomista itse. Lisäksi moni oli sitä mieltä, että on hyvä rohkeasti tutkia ja kokeilla erilaisia asioita ja mahdollisuuksia.

”Et kyl tietysti mä toivon että, et eteenpäin edelleen mennää ja kehitystä tapahtuu ja tulee paljon uusia asioita, itseensä isompia asioita taas mitä pitää, pitää jotenkin ottaa haltuun (...)” (Haastateltava 5, toimitusjohtaja)

”Et johtajan tarina on aina henkilökohtanen kehitystarina, johon vaikuttaa yleissivistys, omakuva, kaikki tälläset asiat. Niil on tosi tosi iso vaikutus, siinä missä ihan tämmösii viestintätaidot ja toimialaosaaminen ja nää mut ihan yhtäläi nää henkisen kapasiteetin osat.” (Haastateltava 2, toimitusjohtaja)

”(...) mä ajattelen työuran niin että se on semmonen läpi elämän menevä hanke, joko suunniteltu tai ei, mutta että, se että sen pitäs olla kuitenkin semmonen ihmistä mukaileva tai ihmisen näköinen että, et sen pitäs niinku kantaa (...)” (Haastateltava 7, toimialajohtaja)

”Kai se (urakehitys) sillain on toivottua että sitä on saanu ite rakentaa. Et siis älyttömän onnekas ja toisaalt niinkun pelkkään onneenhan ei voi, onnen varaan voi rakentaa, mut siis et on jotenkin osannu hypätä luovimaan sellaseen paikkaan missä ainaki jollain konstilla on mahdollisuus ottaa se seuraava askel. (...) Et se vaatii ehkä se, et se mahdollisuuksien tunnistaminen ja se että tekee jotain sille.” (Haastateltava 4, toimitusjohtaja)

Naisjohtajat halusivat työnteon olevan mielekästä. Työnteossa nähtiin olevan kyse luottamuksesta, oli kyse sitten yrittäjänä tai työsuhteessa tehdystä työstä: tekee sen mitä

lupaa ja tekee sen hyvin. Toisaalta haastateltavat tunnustivat myös työelämässä meneillään olevan muutoksen ja työelämän arvaamattomuuden. Siksi työnantajaan pitäisi olla rento suhde, eikä yhteen työpaikkaan saisi sitoutua liikaa. Työpaikkaa pitää olla valmis vaihtamaan, sillä nykyaikana työpaikat eivät ole varmoja, jolloin on parempi tehdä työtä itseään varten niin hyvin kuin osaa. Silloin työelämälle ei katkeroidu, ja työpaikoista on helpompi lähteä tilanteen niin vaatiessa. Yksi haastateltavasti kuvasi, että näin toimiesseen palvelee myös firmaa hyvin, koska tekee sovittun asian parhaalla mahdollisella tavalla. Sen jälkeen on hyvä pohtia uudelleen sitä, mitä seuraavaksi haluaakaan tehdä. Silloin työsuhteessa ei myöskään tarvitse kokea olevansa velkaa mitään enempää kuin sen, mistä on sovittu. Itselle merkityksellisten asioiden tekeminen omana itsenään nähtiin seikkana, joka vie uralla haluttuun suuntaan. Jos työ ei tunnu sellaiselta, haastateltavat kuvasivat olleensa tietoisia siitä, että silloin työpaikkaa pitää vaihtaa, ja toimineensa myös näin.

”(...) se on niinku rento suhde, ja me ollaan sovittu tästä ja täksi ajaksi ja tätä korvaust vastaan, et enempää lojaalisuutta sille ei, mut jos mä teen täysil mun duunin, mä aika hyvin palvelen myös sitä yritystä, koska itsehän mä lähden sit niiden, niinku asioideni eteenpäin, ja sitte palvelen sitä seuraavaa yritystä taas itseni kautta.” (Haastateltava 4, toimitusjohtaja)

”(...) yritän olla sille itselleni rehellinen että mitä minä haluan ja seurata sitten sitä että, sen takia tämmönen hyvin pitkän tähtäimen suunnittelu on tällä hetkellä aika haastavaa että. Ja tota, se työ mitä tällä hetkellä teen on se mun tärkein työ.” (Haastateltava 3, COO)

”Se oma juttu” motivaattorina

Haastateltuja naisjohtajia motivoivat työssä hieman eri asiat henkilöstä ja tehtävästä riippuen. Motivoivaksi ja uralla eteenpäin ajaviksi tekijöiksi kerrottiin muuan muassa johdon, esimiesten tai asiakkaiden luottamus sekä muiden motivoiminen tai heidän ongelmien ratkaiseminen. Tärkeäksi mainittiin myös asioiden alulle paneminen sekä sen näkeminen, että ne asiat alkavat toimia. Muutama mainitsi tärkeäksi taas nimenomaan asioiden loppuunsaattamisen. Myös johtaminen itsessään nähtiin mielenkiintoiseksi asiaksi.

”En mä tiä itseasias, niinku ihanimpia kokemuksia on sellaset ku näkee et joku rupee niinku toimimaan. Et mä oon selvästi sellanen et mä tykkään alottaa juttuja mut en mä niinku halua sitä samaa asiaa tehdä, et on saanu jonku jutun alulle. (...) Mut siel tulee sellasii tosi makeita onnistumisen elämyksiä, sellasii si-

säisen motivaation lähteitä. Et tietää et pystyy starttaamaan juttuja, jotka sitten näköjään elää omaa elämäänsä.” (Haastateltava 4, toimitusjohtaja)

”(...) mun mielest aika semmosta tyydyttävää on et kun sä teet työtäsi jonkun aikaa, että sä aidosti näät sen johtamisen tuloksia. Elikä että lähteekö ne tetyt asiat muuttumaan ja kääntyy tiettyyn suuntaan ja sä opit siinä tehtävässä väkisinki uusii asioita (...)” (Haastateltava 7, toimialajohtaja)

Henkilökohtaisista eroista huolimatta yhteistä kaikille johtajille oli tietynlaisen merkityksellisyyden kokeminen työssä ja kokemus siitä, että saa tehdä niitä asioita, jotka kiinnostavat ja innostavat. Lisäksi tunne siitä, että elämä ja ura on omissa käsissä ja asioihin saa vaikuttaa, oli johtajille yhteistä. Tärkeänä pidettiin jatkuvaa kehittymistä ja ponnistelemista uudelle tasolle uusien haasteiden parissa. Johtajan roolia ajatellen juuri halu vaikuttaa onkin työssä onnistumisen kannalta tärkeä motivaattori. Haastateltavat puhuivat paljon ”sen oman jutun” löytämisestä ja tekemisestä sekä pitivät tärkeänä sen etsimistä, vaihtoehtojen pohtimista ja uusien haasteiden kokeilua.

”(...) et mul on niinku just ne teemat, et täs työs mä saan tehd nimenomaan niit asioita, joita haluan. Ja sit must tämmöne johtajan asiaki on mielenkiintonen sen takii et nyt mä pystyn ite vaikuttaa tosi paljon, pieni organisaatio ja verkostojen johtamisen näkökulma, et täs on kaikki ne elementit mitä mä oon tietyl taval halunnu (...)” (Haastateltava 6, toimitusjohtaja)

”No se on se, että sanotaan aina että mitkä on ne työmotivaatiotekijät, ni sanotaan et on aina tärkeä et olet osaamisesi seuraavalla portaalla. Et aina saat oppia uutta.” (Haastateltava 8, johtaja, julkishallinto)

”(...) et se ahdistus siitä että mä sit kymmeniä vuosia käytän kaiken aikani olemalla siinä oravanpyörässä mikä ei niinkun puhutellut mua itteeni ollenkaan, et kyl mul oli jotenki silleen selvää et kyl se täytyy jotenki omiin hyppysiin ottaa että. Koska haluaa että työ on mielekästä, ja haluaa että työ on jopa niinku ihanaa ja että siit nauttii niin, kyl se tavallaan vaati sen että sen ottaa, ohjat omiin käsiin että.” (Haastateltava 5, toimitusjohtaja)

Suunta eteenpäin omalla urapolulla

Haastattelun loppupuolella kartoitettiin naisjohtajien urasuunnitelmia tulevaisuudessa. Toiset olivat tarkemminkin pohtineet, mitä haluavat seuraavaksi, toiset taas sanoivat, että ovat hyvin tyytyväisiä juuri nyt ja haluavat kehittyä nykyisessä tehtävässään ja viedä asioita eteenpäin siinä.

Urakehityksen suunnittelussa naisjohtajat pitivät tärkeänä seuraavien urasteppien pohdimista eteenpäin ja sen punnitsemista, mitä tekisivät seuraavaksi: tiedostamattaankin tekee paljon työtä, joka lopulta johtaa haluttuun päämäärään. Toisaalta heidän mielestään pitää myös muistaa, että kaikkea ei voi etukäteen suunnitella. Näin ollen on parempi asennoitua niin, että suunta pääosin tiedetään, mutta keinot kehitetään matkan varrella ja sitä mukaa. Näin voi olla myös tyytyväinen asioihin, joita tekee, eikä petä omia odotuksiaan.

”Mut et myös on hyvä mun mielest sillain et on semmone Plan B ja Plan C niinku tuol koko ajan, et sä pikkusen mietit et millasii vaihtoehtoi vois olla ja mihi sä ehkä seuraavaks suuntaisit ja mistä sä oot oikeesti kiinnostunut ja mitä haluaisit tehdä (...)” (Haastateltava 6, toimitusjohtaja)

”No se on edelleenki, mulla ei oo mitään suunnitelmaa, mulla ei oo mitään urapolkua. Että mä nyt tän avulla menen sinne ja sinne, näin ja näin. (...) Ja tässä mul on, mä omaa elämää aattelin että, et jos tulee, jos on, mä luen joku aamu Aamulehdestä tai Helsingin Sanomista tai Satakunnan Kansasta jonkun työtehtävän, joka on huippukiinnostava, niin en mä nää mitään estettä siinä et mä en hakis sitä.” (Haastateltava 7, toimialajohtaja)

Uralla etenemistä vielä suunnittelevilla johtajilla oli selvä halu kehittyä ja oppia koko ajan lisää sekä astua entistä suurempiin saappaisiin. Nekin, jotka halusivat vielä toistaiseksi pysyä nykyisessä työtehtävässä, kuvasivat joustavuuden olevan kuitenkin tärkeää ja kertoivat pohtivansa sitä, mitä ura voisi olla ja mitä vielä he haluaisivat urallaan tehdä. Naisjohtajat halusivat jatkossakin työskennellä niiden asioiden parissa, jotka kokevat omaksi jutukseksi, on se sitten yrityksen kehittäminen, oman yrityksen perustaminen tai jokin muu työtehtävä. Yksi haastateltavista kertoi tehneensä selvän päätöksen siitä, että haluaa vaihtaa työtehtävää pian.

”No kyllähän mä koko ajan tavallaan, tavallaan ite tähyilen että mitä kaikkee siellä lokeron ulkopuolella on ja, ja ja se semmonen niinkun tavallaan tyytymättömyys siihen, et vaikka monet asiat on hyvin ja on hienosti, ja monelle nämä tämän hetken kaikki olosuhteet tai palvelut tai kaikki riittää, niin sit itellä

on kuitenkin koko ajan se näköpiiri jossain tuolla et mitä tää vois olla. Ja se semmonen unelmien metsästyshattu koko ajan päällä että.” (Haastateltava 5, toimitusjohtaja)

”Et jos mä aattelen nyt tätä niin tässä, ku mä en oo, toimari usein ei oo mun se juttu koska siin on liikaa administraativist juttuu ja mä en tykkää hakee rahaa. Se ei oo yhtään niinku kivaa, niin mä haluan täst hommast kans eroon. Mä oon sanonu itelleni et viime vuos ja tää vuos mä voin niinku tehdä tätä, nyt siis 2017 loppuun mut 2018 eka päivä alkaen mä en halua olla täs tehtäväs enää.” (Haastateltava 4, toimitusjohtaja)

Nykyisessä tehtävässä pysyminen liittyi selkeästi vasta juuri aloitettuun tehtävään, jolloin luonnollisestikin oppimista ja uusia haasteita riittää vielä, tai se liittyi uran loppupuolelle, jolloin nykyinen tehtävä nähtiin viimeisenä kokoaikaisena työpaikkana. Uran loppupuolta ajattelevat naisjohtajat pohtivat jaksamista tukevien työntehtämismerkitystä ja halusivat tehdä työtä niin, että pystyisivät jatkamaan työtä mahdollisimman pitkään työkykyisenä, vaikka ylenemishaaveita ei enää olisikaan. Samassa työpaikassa pysymisen suunnittelu liittyi myös haluun nähdä oman työn tulokset, jolloin vaihtamista ei nähty enää tarpeellisena.

”Ja nyt mä toivon et mää pysyn semmoses kunnos ja riittävän terveenä et mä jaksan hoitaa tätä työtäni niinku siihe eläkkeel lähtemise aikaa samal taval ku tähänki asti. Mut ei mul mitää ol urasuunnitelmii oo kyl rehellisesti sanottun enää täs iässä. (...) Mut ei, ei oo aamukampaa tai mitää täs vaihees. Eikä harmit lähtee edellenkää töihi.” (Haastateltava 1, yksikönpäällikkö)

4.2. Uraesteet

Toinen haastatteluissa selvittävä teema oli naisjohtajien uraesteet. Haastatteluissa haluttiin selvittää naisjohtajien kokemuksia niistä sekä heidän pohdintojaan ja käsityksiään aiheesta. Kysymyksiä esitettiin ensin yleisesti siihen liittyen, mitä uraesteitä uralaan etenevien naisjohtajien ajatellaan kohtaavan. Seuraavaksi siirryttiin naisjohtajien omiin kokemuksiin uraesteistä. Haastatteluissa pohdittiin myös, mitkä tekijät voivat vaikuttaa esteiden syntymiseen, ja voiko esteiden kohtaamiseen itse vaikuttaa. Aineistosta nousseet esteet on jaoteltu sisäisiin ja ulkoisiin uraesteisiin teoriapohjaan nojautuen sekä pitäen jaottelussa määräävänä tekijänä nimenomaan sitä, voiko urasteen kohtaamiseen vaikuttaa itse, eikä sitä, miten ja kenen toimesta este mahdollisesti olisi ratkaistavissa. Kuten aiemmin mainittu, uraesteiden ratkaisua käsitellään tarkemmin lasikattoilmiö-teeman alla. Lisäksi aineistosta nousi esille esteitä, joita naisjohtajat pitivät

tärkeinä urakehitykseen vaikuttavina tekijöinä, mutta joiden he eivät nähneet olevan sukupuolesta riippuvia.

4.2.1. Kokemukset ja käsitykset sisäisistä uraesteistä

Perheen ja työn yhdistäminen

Perheen ja työn yhdistäminen nähtiin omana sisäisenä esteenä siinä mielessä, että perhe saattaa muuttaa asioiden tärkeysjärjestystä ja sitä, mihin halutaan panostaa. Naisjohtajat arvelivat, että perhe voi vaikuttaa siihen, miten itse suhtautuu uraan ja urakehitykseen. Joku haastateltavista arveli, että motivaatio panostaa uraan saattaa laskea sen myötä, kun elämään tulee uusia realiteetteja. Yksi haastateltavista kuvasi, miten naiset saattavat itsekkin alkaa jarrutella uran kanssa jo siinä kohtaa, kun perheen perustamista aletaan pohtia, ja sanoi itsekkin punninneensa tarkkaan uusiin työtehtäviin hakeutumista samaan aikaan, kun oli perhe suunnitteilla. Hän kertoi myös törmänneensä samanlaisiin ajatuksiin muiden naisten kohdalla. Hän siis hyvin ymmärsi naisten suhtautumisen ja asioiden tärkeysjärjestyksen muuttumisen: ovathan lapsuus ja lapset eri tavalla lyhyt vaihe kuin työura. Kuitenkin realiteettina hän mainitsi, että perheen perustamisessakaan ei voi koskaan tietää aikataulua. Jos alkaa jarrutella jo pohdintavaiheessa, voi olla että siinä menee monta vuotta hukkaan urakehitykseltä.

”Mutta sit niinkun, kyl se niinkun se lasten tekeminen kun sitä ei voi tietää et tuleeko se vauva sitte yhdeksän kuukauden päästä vai tuleeko se neljän vai viiden vuoden päästä. Että se, tavallaan jos siinä sitte viis vuotta jarruttelee vaan sen takia että kenties joskus haaveissa tai suunnitelmissa, niin niin, siin menee kyllä viis vuotta vähän hukkaan ja harakoille niinkun monella tapaa.” (Haastateltava 5, toimitusjohtaja)

Toiseksi perheeseen liittyväksi esteeksi nähtiin se aika, kun lapsia sitten on. Lasten syntymä aiheuttaa naisten urille urakatkoksia. Niistä puhuivat tyypillisesti juuri ne haastateltavat, joilla lapsia on. Urakatkoksen aikana tietenkin hieman sen pituudesta riippuen työpaikalla on voinut tapahtua jo paljon muutoksia, jolloin voi olla haasteellista hahmottaa oma työnkuvansa uudelleen muuttuneessa ympäristössä. Toisaalta uudelleen hahmottaminen nähtiin myös positiivisena asiana, mikäli se onnistuu hyvin.

”(...) vaik muista tuntuu et siel työpaikal ei juuri mitään muutu, mut ku on oikeesti ollu sen vuoden kotona ni huomaa et siellä on valtavasti asioita muutunu.” (Haastateltava 6, toimitusjohtaja)

Perheeseen liittyen esteenä nähtiin myös ajan tasapainottaminen työn ja perhe-elämän välillä. Tämä nähtiin naisten omana sisäisenä asiana siltä kannalta, että miten järjestelyt hoidetaan perheen sisällä, mikäli työ sisältää paljon matkustamista tai iltatöitä. Sen arvioitiin vaativan puolisoilta ja muilta läheisiltä tukea ja avustusta. Samoin myös jos perheen kanssa halutaan viettää enemmän aikaa ja halutaan myös vapaa-aikaa, on sekin taas oman arvomaailmaan ja suhtautumiseen liittyvä asia.

Perhe vaikuttaa myös muihin asioihin kuin naisten uramotivaatioon ja ajankäyttöön. Naisjohtajat näkivät paikkakunnan vaihtamisen joissakin työtilanteissa uran kannalta suotuisaksi, mutta perheen kanssa se ei heidän mielestään ollut aina sopiva vaihtoehto. Perheen viemisen toiselle paikkakunnalle ei nähty olevan mitenkään yksinkertainen asia. Lisäksi se, jos tukiverkko on tietyllä paikkakunnalla, vaikuttaa päätöksiin siitä, lähteekö urakehityksen perässä muualle. Tämä nähtiin puhtaasti henkilökohtaisena asiana, josta ei mitenkään lähdetty syyttämään organisaatioita tai yhteiskuntaa. Varsinkin uran edetessä valmiuden muuttaa paikkakuntaa nähtiin olevan merkittävä tekijä etenemisessä. Spesialiteetin ja osaamisen kasvaessa omalta paikkakunnalta voi olla haastavaa löytää omaa osaamista vastaavaa työtä, varsinkin jos kyseessä on pieni paikkakunta. Tietylle paikkakunnalle jääminen siis karsii työvaihtoehtoja.

”(...) mä oon aika perhekeskeinen ihminen ni oon kuitenkin ollu sen perheen tähde ollu tääl Porissa, mikä on sit tietysti rajottanu sitä vaihtoehtojen määrää.”
(Haastateltava 6, toimitusjohtaja)

Itsetunto, epävarmuus ja usko omaan osaamiseen

Haastateltavat näkivät yhtenä suurimmista uraesteistä itsetunnon heikkouden sekä sen, ettei uskota ja luoteta omaan osaamiseen. Näihin liittyvissä asioissa haastateltavat käyttivät usein esimerkkinä sitä, miten miehet vastaavissa tilanteissa toimivat tai minkälaisia he ovat. Epävarmuus vaikuttaa siihen, ettei uskalleta tehdä asioita, kuten esimerkiksi hakea työpaikkoja tai vaativia työtehtäviä. Haastateltavat pohtivat myös, että työpaikat voivat jäädä saamatta, mikäli itse alleviivaa omia heikkouksia tai puutteita: silloinhan vahvistaa itse sitä mallia, mikä stereotyyppisesti ihmisten mielissä voi olla. Haastateltavat näkivät, että suurin este on oman pään sisällä, mikäli näitä stereotypioita vahvistaa itsekin. Naisten nähtiin välillä potevan eräänlaista kiltin tytön syndroomaa, jossa omia osaamisia ja kykyjä vähätellään.

”Tota, no mä näkisin oikeesti, siis varmasti on, mä oon kokenu sen et se suurin uraeste on se oma sisänen näkemys itsestä, ja niinku se että arvostaa itseään tarpeeks ja luottaa omaan osaamiseensa tarpeeksi.” (Haastateltava 3, COO)

”Et omalla kohdalla se on enemmänki se että mä en oo uskonu itteeni ehkä, ehkä aikasemmin.” (Haastateltava 4, toimitusjohtaja)

Toisaalta heikompi itsetunto tai epävarmuus saattoi haastateltavien mielestä näkyä myös toisella tavalla. Se, miten näkee itsensä suhteessa muihin, voi vaikuttaa naisten toimintaan erilaisissa tilanteissa. Mikäli on epävarma itsestään ja osaamisestaan tai arvostaa jotakuta muuta itseään korkeammalle, toiminta voi muuttua omaa itseä korostavaksi, jolloin itse tilanteen huomioiminen ja siinä toimiminen jää vähemmälle. Näin ollen naiset saattavat alkaa myös kilpailla keskenään sen sijasta, että keskittyttäisiin tilanteen vaatimaan ongelmanratkaisuun. Tilanteessa jäädään siis kiinni johonkin rooliin eli korostetaan jotakin puolta omassa itsessä tai pärjäämisessä, mikä lopulta estää luonnollisen vuorovaikutuksen, yhteistyön ja asioiden edistämisen. Yksi haastateltava vertasi tilannetta miesten toimintaan: miehet osaavat olla paljon ylpeämpiä siitä, mitä tekevät, vaikka se olisi paljon vähemmänkin. Hän kuitenkin sanoi, että ylpeys ei ole heillä kuitenkaan samalla tavalla itseään korostavaa, vaan tilanteen vaatimukset huomioivaa.

”(...) miehet on paljon ylpeempiä siitä mitä ne tekee vaikka ne tekis paljon vähemmän jossain tilanteissa. Mut et se on niinku sillee reilul taval, se ei oo sitä itsensä korostavaa vaa se o sitä et 'hei, mä tein näi – jes'” (Haastateltava 2, toimitusjohtaja)

Heikomman itsetunnon ja epävarmuuden taustalla nähtiin myös sisäistetyt stereotypiat johtuen siitä, miten asiat ovat ennen olleet ja miten on aiemmin toimittu sekä miten lapsia vielä nykyäänkin kasvatetaan. Naisten kilpailuhenkisyyden nähtiin johtuvan siitä, että naiset on opetettu taistelemaan oikeuksiensa puolesta. Näin ollen naiset saattavat mennä erilaisiin tilanteisiin juuri nämä lähtökohdat päällimmäisenä mielessään, elleivät he kyseenalaista tätä ajattelutapaa. Saattaa olla, että ristiriitaisista ajatuksista johtuen naiset alkavat itsekkin epäillä, miten tilanteessa kuuluu toimia ja mikä on hyväksyttävää, mikä johtaa eri leireihin jakautumiseen myös naisten kesken. Naisjohtajat toivoivatkin naisissa hieman enemmän solidaarisuutta toisiaan kohtaan. Jälleen esimerkki löytyi miesten maailmasta: miesten verkostot nähtiin omalla tavallaan toisia tukevina ja tsemppaavina, ja tällaisia verkostoja haluttiin naisillekin. Ilman tukea nainen voi johtajana tuntea itsensä yksinäiseksi, mikä ei myöskään edistä naisten johtajauria.

”Sitten toinen on se, että naiset on ihan valtavan kilpailuhenkisiä. (...) ni tää on sellane joka tulee ehkä siinä et meet on opetettu siihen et meijä pitää taistella. Yli sata vuotta me ollaa taisteltu naisten oikeuksien puolesta (...)” (Haastateltava 2, toimitusjohtaja)

”(...) naisissa ehkä toivois vähän enemmän solidaarisuutta sitte siihen että ois enemmän jos ois ollu näitä miesjengejä jotka aina tukee toisia joka paikassa ni ehkä naisetki tarttis enemmän semmost jengimeininkiä. Ei ois semmonen olo et minä yksin täällä.” (Haastateltava 3, COO)

Luottamuksen tai arvostuksen puute omaan osaamiseen voi näkyä myös naisten palkkauksessa. Yksi haastateltavista pohti, että palkkaerot voivat johtua myös siitä, että miehet osaavat paremmin hinnoitella työpanoksensa, eli uskaltavat pyytää enemmän palkkaa. Hän myös pohti, että olisiko miesten ja naisten työn motivaatiotekijöissä eroja. Mikäli esimerkiksi korkeampi palkka ei motivoi naisia samalla tavalla kuin miehiä, pienempi palkkapyyntö voisi selittyä myös tällä. Tämä oli kuitenkin vain pohdintaa, kuten hän asian ilmaisikin. Toinen haastateltava taas pohti, että palkkaerojen taustalla voi olla perinteisempää perhenäkemystä edustavien naisten oma stereotyyppinen ajatus siitä, että niin sen kuuluukin mennä ja miehen kuuluukin tienata paremmin.

”Et toki nyt presidentillä ja ministerillä ja kansanedustajilla on sama palkka sukupuolesta riippumatta, mut aina kun siihen palkan määräytymiseen sisältyy enemmän harkinnanvaraisuutta, niin silloin helposti kyllä käy niin että miehet paremmin osaavat hinnoitella työpanoksensa.” (Haastateltava 8, johtaja, julkishallinto)

”Et kyl mullaki on ihan semmosia niinkun, ihan tuttaviasa jokka on sitä mieltä että koska isä meidän perheessä tienaa paremmin, niin se pitää mahdollistaa jotenkin se isien paremmin tienaus jatkossakin, koska se on meidän perheessä näin ja.” (Haastateltava 6, toimitusjohtaja)

Itseluottamukseen nähtiin vaikuttavan myös se, miten asioihin suhtautuu pettymyksien kohdatessa tai minkälaisia tulkintoja niistä tekee. Pitää olla tarkkana siitä, ettei ota pettymyksiä liikaa itseensä tai murehdi tapahtunutta tunteella liian paljon, sillä se vaikuttaa helposti itseluottamukseen negatiivisella tavalla. Haastateltavat vertasivat tässäkin naisten toimintaa miesten vastaavaan. Yksi haastateltavista kuvasi, että miehet harvemmin jäävät tunteella pohdiskelemaan tapahtumia ja tilanteita: he ”päryttävät” asian ulos ja sitten taas menevät eteenpäin. Naisia hän kuvasi enemmän tunteella eläjiksi. Mikäli naiset jäävät liiaksi murehtimaan asioita, esteeksi muodostuu jämähtäminen vanhoihin asioihin, mikä estää etenemisen. Hän kuitenkin lisäsi, ettei se tarkoita sitä että työelämässä tarvitsisi olla tunteeton. Tunteita saa olla, mutta jos ne vaikuttavat työntekoon ja

uraan kokonaisvaltaisesti, voi niiden vuoksi muodostua este. Toinenkin haastateltava puhui asiasta omakohtaisen kokemuksen perusteella. Silloin kun henkilökohtaisen elämän puolella oli haastavaa, myöskään työuraan ei pystynyt kunnolla keskittymään, vaan fokus oli muissa asioissa.

”Et ei työelämäs voi tunteeton olla, emmä sitä tarkot. Mut ei an sil omal tunteelleen semmost valtaa et sit jäis jotenki niinku murehtimaan, et naiset helpommi jää murehtimaa semmosii vanhoi asioita.” (Haastateltava 1, yksikön-päällikkö)

Koulutus- ja uravalinnat

Sisäisten uraesteiden nähtiin muodostuvan myös naisten tekemistä koulutus- ja uravalinnoista. Koulutusvalinnat liittyivät haastateltavien mukaan ensinnäkin koulutusalan ja -tason valintaan. Kaksi haastateltavaa puhui siitä, että heidän oma koulutustasonsa voisi tai olisi voinut jossain kohtaa muodostua esteeksi, sillä tutkinto puuttui tai tehtäviin yleisesti ottaen vaadittaisiin korkeampi tutkinto. Koulutusalaan liittyen haastateltavat pohtivat, että tyttöjen alttius lukea esimerkiksi matemaattisia aineita voi olla pienempi, mikä voi muodostua esteeksi siinä kohtaa, jos sellaiselle alalle haluaisi päästä. Hoivavietin merkitystä pohdittiin myös: haluavatko naiset mieluummin hakeutua sellaiselle alalle, jossa on tärkeämpää pitää toisista huolta kuin se, mitä siitä maksetaan.

Uran aikana tehtäviä valintoja nähtiin olevan monenlaisia. Yhdeksi johtajauran esteeksi muodostuvana valintana mainittiin urasuunta, joka ohjaa tukitoimintoihin strategisten osa-alueiden sijasta. Tukitoiminnoista nähtiin olevan vaikeampaa päästä esimerkiksi toimitusjohtajan tehtäviin, johon vaadittaisiin strategisten osa-alueiden ja esimiestoiminnan osaamista. Valinta toteuttaa omaa intohimoaan vaikkapa markkinointitiimissä nähtiin hyvänä valintana, mutta silloin täytyy muistaa se, että johtotehtäviin vaadittavaa liiketoimintaosaamista ei siinä välttämättä kerry.

Haastateltavien puheesta tuli selkeästi esille se, miten tärkeänä he koulutus- ja uravalinnat tehdessä he pitävät omaa halua kehittyä ja edetä. Vain oman aktiivisen toiminnan avulla uralla eteneminen on mahdollista. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että esimerkiksi lasten saamisen aikaan omaa osaamistaan on tärkeä pitää yllä myös sinä aikana, kun on poissa töistä. Työnantajan näkökulmasta työmarkkinakelpoisuus voi olla arveluttava, mikäli on useamman vuoden poissa työelämästä, eikä sen aikana ole päivittänyt osaamistaan. Muutoinkin oltiin sitä mieltä, että koko ajan on oltava halu kehittyä ja

haastaa itsensä. Vaikka juuri nykyinen työtehtävä olisikin hyvä ja kiinnostava, seuraavia askelia on viimeistään muutaman vuoden kuluttua taas mietittävä.

”(...) me mielellään jäädään kotiin lasten kanssa, ja ajatellaan et mä saan hetken levähtää. Tää on mun, niinku nyt mä voin olla hetken itse itselleni. Ja ne on semmosia hetkiä että jos siihen jää kiinni ja se hyvän olon tunne pysyy ja sinä aikana itseään ei kehitä, ni ihan varmasti jää jalkoihi.” (Haastateltava 2, toimitusjohtaja)

”Joo ja se on ehkä kans yks semmonen tärkeä, et vaik ois kuin kiva työtehtävä, ni asiantuntijat on sanonuki et kyl se semmonen seitsemän vuoden välein sun pitää jotenki uudistaa se työn mielekkyys itselle (...)” (Haastateltava 6, toimitusjohtaja)

Kun uran aikana pohtii eri mahdollisuuksia ja vaihtoehtoja, olisi hyvä punnita, mihin mikäkin valinta voi viedä. Haastateltavat puhuivat paljon jämähtämisestä johonkin tuttuun ja turvalliseen ja siitä, että naiset eivät välttämättä uskalla tehdä uusia ratkaisuja tai ottaa vastaan uusia haasteita. Riskinä on silloin se, että jämähdettyään pikku hiljaa katkeroituu. Omat valinnat eivät viekään eteenpäin, eikä pelkästään turvallisuuden tunne aiheutakaan enää hyvinvointia. Yhden haastateltavan mukaan oikea kysymys urasuunnitelmiin liittyen olisikin se, että missä tehtävissä haastan itseäni riittävästi, eikä se perinteisempi urastatukseen tähtäävä ”mikä minusta tulee isona”.

”(...) sit hetke pääst huomaaki et se taloudellinen turvallisuus, se helppous siin lähipiirissä ni ei aiheutakaa hyvinvointia vaan niinku semmosen tunteen että, et mä en pysty haastamaan itseäni sil tasolle ja muut menee eteenpäi ja sit vähitelle katkeroituu.” (Haastateltava 2, toimitusjohtaja)

Vanhassa jumittamisen ja turvallisuuden tunteessa elämisen nähtiin olevan esteenä mo-
neen asiaan. Haastateltavien mielestä naisten pitäisi uskaltaa vaihtaa työtehtäviä saadak-
seen uusia haasteita. Lähteminen vaatii tietynlaista rohkeutta, jota miehillä kuvailtiin
olevan usein enemmän: he eivät ehkä koe sitä epäonnistumisena. Työtehtävien vaihta-
misen nähtiin olevan keino edetä uralla, sillä niin pääsee tarkistamaan ansiotasoaan,
työtehtäviään ja ylipäänsä voi mitata arvonsa uudelleen, kuten yksi haastateltavista ku-
vaili. Jos tätä ei tee, ajautuu helposti tilanteisiin, joista eteneminen on paljon hankalam-
paa. Naisjohtajat olivat myös sitä mieltä, että vaikka yleisesti ottaen Suomessa ei ole
lasikattoa, niin jossakin organisaatiossa sellaista voi vielä olla havaittavissa. Jos haluaa
edetä, sellaiseen organisaatioon ei voi liian pitkäksi aikaa jäädä. Haastateltavat kuvasi-
vat, että työelämässä näkyy liian paljon jollakin tavalla katkeroituneita ihmisiä, tai niitä,

jotka jäävät odottamaan tyytymättöminä tilanteeseensa. Avain kehitykseen on vastuun ottaminen omiin käsiinsä ja omaan työuraan aktiivisesti vaikuttaminen.

”(...) et kyl mä oon kohdannu kaikennäkösii esteit ja kattoi ja joku o koittanu kampittaa mut et se ny vähä kuuluu tähän työelämään ja se on ehkä se oman itsen kans työskentely et ei jääkään katkeraks ja semmosee ikään ku kohteeks vaan ite on aktiivinen, koska työelämähän tehdään sillä et sä otat vastuun omast itsestäs.” (Haastateltava 6, toimitusjohtaja)

Haastateltavien mielestä tyytymättömyyttä ja jopa pettymyksiä voivat aiheuttaa työelämän erilaiset muutostilanteet. Tämän päivän työelämä nähtiin epävarmana ja nopeasti muuttuvana, jolloin naisjohtajien ohjeena oli, ettei liikaa saisi sitoutua tai luottaa yhteen työnantajaan. Haastateltavat arvelivat tällaisen liiallisen sitoutumisen olevan enemmänkin naisten ominaisuus. Eteen voi tulla tilanteita, joissa riippumatta siitä miten hyvin on työnsä hoitanut, jokin asia muuttuu niin paljon ettei työskentely kyseisessä paikassa ole enää mahdollista. Näin ollen työelämässä pitää olla valmiuksia vaikuttaa omaan uraansa ja kehittää sitä. Liiallisella sitoutumisella tarkoitettiin sitä, että kokee olevansa yritykselle velkaa enemmän kuin sen, mistä on sovittu: on aina lojaali firmalle ja tekee kaikkensa sen eteen. Kuten eräs naisjohtajista kuvasi, nykypäivän työelämässä ei saisi olla liian lojaali, vaan pitäisi tehdä työtä itseään varten ja ajatella työtehtävät enemmän projektiluontoisina asioina. Projektille luonteenomaista on se, että sen keston ajan sitoudutaan täysillä, ja sen jälkeen saadaan uusi tilaisuus miettiä, mitä halutaan tehdä, ja voidaan valita uudelleen sekä mahdollisesti vaihtaa. Näin haastateltavan mielestä naisten pitäisi toimia.

”Niin et mä voin tehdä vaikka, ja aina oon tehny ihan sikana duunii, ja mä yritän aina itelleni selittää et itseni takii jotta must ei vaan tuu katkera. Mä oon nähny ihan hirveesti naisii, naisii nimenomaan jotka on niinku katkeroitunu kun ne on saanu fudut ja on tullu yt:t, et he kaiken teki niinku sen firman eteen. Ja sit mä oon et miks sä teet sen firman eteen, miks et tee sulle sitä? Sun on helpompi lähtee siitä pois.” (Haastateltava 4, toimitusjohtaja)

Haastateltavien mielestä työelämän muutostilanteissa esteeksi saattaa katkeroitumisen lisäksi muodostua joustamattomuus. Uralla etenemistä haluavalla täytyy siis olla halua muuttaa suunnitelmia tilanteidenkin muuttuessa. Mikäli pakottaa tekemisensä liian tarkkaan suunnitelmaan, voi tulla pettymyksiä ja paljon enemmän kokemuksia esteistä. Haastateltavien mukaan ihan juuri tarkkaan sitä mitä haluaa ei välttämättä saa, mutta jotain siltä suunnalta, kunhan on valmis joustamaan. Pettymyksiin ei myöskään kannata

jämähtää. Yksi haastateltava kuvasi tilannetta niin, että ”ei kannata haluta sellaista mitä ei saa”, vaan mennään eteenpäin ja pohditaan sitä, mitä oikeasti halutaan.

”(...) juuri se että ei kannata haluta sellasta mitä ei saa. Et se ei välttämättä johda niinku persoonalle mihinkään hyvään. Ettei tarkota sitä että pitäis lähtökohtaisesti ajatella että ”no minusta ei nyt voi tulla sitte vaikka pankinjohtajaa”, niin ei kannata ajatella. Mutta semmonen, että haluunko minä oikeesti pankinjohtajaksi?” (Haastateltava 7, toimialajohtaja)

4.2.2. Kokemukset ja käsitykset ulkoisista uraesteistä

Stereotypiat

Ulkoisista uraesteistä yhtenä suurimmista nähtiin ihmisten mielissä vallitsevat stereotypiat. Stereotypiat näkyvät haastateltavien mukaan muun muassa ihmisten asenteissa ja ennakkoluuloissa, joskus asiattomissa kommenteissa ja siinä, miten naisten suoriutumista tai osaamista arvioidaan eri tavalla miesten arviointiin verrattuna. Uskottavuuteen ja perheen perustamiseen liittyvät stereotypiat muiden mielissä nähtiin yksinä suurimpina ulkoisina esteinä uralla. Stereotyyppien taustalta taas pohdittiin löytyvän kasvatukseen liittyviä asioita.

Kuten sanottu, haastateltavien mielestä yhtenä vaikuttavimmista stereotyyppioista oli naisten uskottavuus johtajina. Yksi haastateltavista kuvaili esimerkiksi kuulleen, että nais-toimitusjohtajien olisi vaikeampi saada start up -yritykselle rahaa, ja pohti sen mahdollisesti johtuvan siitä, että naisten uskottavuus ei ole yhtä hyvä kuin miesten. Vaikeuksien vaikuttaa uskottavalta arveltiin johtuvan siitä, että monissa organisaatioissa ja liike-elämässä yleisesti naisten tapaa toimia ei pidetä luontevimpana, vaan tietynlaiset miesten säännöt vallitsevat. Näiden sääntöjen puitteissa naisten osaamista on hankalampi tunnistaa, koska he saattavat toimia eri tilanteissa hieman eri tavalla kuin miehet. Sitäkin kuitenkin pohdittiin, että tällainen stereotyyppinen ajattelu ei ole välttämättä tietois-ta, vaan johtuu siitä, miten asiat ovat perinteisesti olleet. Koska perinteet ovat ihmisten mielissä edelleen ja joillakin jopa vahvoina, rekrytointi- ja ylenemispäätöksissä voi tun-tua pienemmältä riskiltä valita mies kuin nainen. Uskottavuuden uskottiin kasvavan uran edetessä, eli vanhempien naisten uskottavuuden arveltiin olevan suurempi kuin nuorempien.

”No kyl naisjohtajil varmaa tota, et ehkä semmone uskottavuusasia. Et naisjoh-tajat joutuu jollai tasolla vähän vahvem-, et on harvoja työyhteisöjä missä se naisten tapa toimia on se, se luontevin ja se naisen osaaminen nähdään helpos-

ti. Et kyl ehkä edelleen se et naisjohtajat joutuu tekee enemmän töitä sen uskottavuuden eteen.” (Haastateltava 6, toimitusjohtaja)

”Niin, mä luulen että siinä on tämmönen, tietty uskottavuus tulee just niinku iästä. Että, en usko että olisin tullu valittua ehkä kolmekymppisenä, en usko että naisena oisin tullu valituksi.” (Haastateltava 7, toimialajohtaja)

Perheeseen liittyvät stereotypiat ovat haastateltavien mielestä esteenä silloin, jos naisen perheen perustamisen tai muiden perhevelvoitteiden katsotaan vievän liikaa aikaa ja motivaatiota työnteolta. Stereotyyppisesti perheellinen nainen saatetaan nähdä vähemmän työorientoituneena. Naisille myös perheenlisäys aiheuttaa poissaolajaksoja työstä, mikä voidaan tulkita esteeksi työssä kehittymiselle. Kotona vietetyn ajan vuoksi naisten ajatellaan jäävän työelämässä jälkeen. Yksi haastateltava totesi, että virallisesti perhe ei saisi olla esteenä uralle organisaation näkökulmasta, mutta käytännössä se sitä kuitenkin saattaa olla. Naisjohtajat saattoivat itse kokea niin, ettei perhe olisi ollut este jonkin tietyn työn tai tehtävän hoitamiseen, mutta ulkopuolisten mielestä tehtävään ei kannattanut hakea, koska se olisi liian rankkaa tai sisältäisi liikaa matkustamista. Miehillä perheen taas ei nähty olevan samanlainen este kuin naisille. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että miehet eivät kohtaa samanlaista ”toppuuttelua” tai ennakkoluuloja perheen pyörittämiseen vaadittavasti panostuksesta kuin naiset. Joku haastateltavista pohtikin, että varmastikaan perhevastuut eivät vielä jakaudukaan perheen sisällä tasaisesti, vaikka kehitystä olisikin jo tapahtunut entisestä. Perhevastuilla tarkoitettiin esimerkiksi sitä, kuka hakee lapset päiväkodista tai hoitaa kotitöitä. Mikäli perhevastuut ovat painottuneet naisen harteille, esteeksi muodostuu jatkaa työpäivää silloin, kun esimerkiksi johtajan työ iltatöitä vaatisi esimerkiksi erilaisten sosiaalisten suhteiden tai verkostojen vuoksi.

”Ja samoilla ambitioilla ja yhtä työhulluna aina, ni mä en, ja sillen ku mä olin kotona, ni itse asiassa moni tyyppi sano mulle, siis mä sain ensimmäisen lapsen 28-vuotiaana, ihmiset sano mulle – miehet – et sun ei kannata olla kotona, et sä et ikinä tuu samaan uraa ton jälkeen ja se tulee vaikuttamaan sun kykyyn panostaa työelämään ja sä jätät jälkeen.” (Haastateltava 4, toimitusjohtaja)

”(...) kyllä mää oisin halunnu hoitaa sen Suomen Yhdistys Z:n hallituksen puheenjohtajanki tehtävän, (...) ja sit just siinä kohtaa niin hetken aikasemmin mä olin saanu ensimmäisen lapsen, mikä oli ihan pikkunen vauva ja kyllä mä varmaan vielä oisin kuvitellu voivani vauva kainalos hoitaa sen tehtävän mut ehkä siin kohtaa ei, ei ympäristö ollu siihen ihan valmis.” (Haastateltava 5, toimitusjohtaja)

Myös sukupuolille ominaisista ammateista on edelleen stereotypioita. Esimerkiksi yksi haastateltava kuvasi juuri kuulemaansa tilannetta, jossa naispuolinen insinööriopiskelija

oli soittanut alan yritykseen ja kysellyt kesätyöpaikkaa. Opiskelijalle oli suoraan ilmoitettu, että yritykseen ei oteta naispuolisia insinöörejä. Vaikka lainsäädännöllisesti tällaisia tilanteita ei saisi tapahtua, ne osoittavat, että naiset kohtaavat ennakkoluuloja työelämässä edelleen.

Asenteet naisia kohtaan työuralla ja johtajina tulivat esille ja keskusteluun jokaisessa haastattelussa. Niitä oli koettu itse ja ainakin kuultu muilta. Naisjohtajat kokivat töiden edistämisen haastavana, mikäli pitäisi tehdä yhteistyötä asenteellisen henkilön kanssa. Miesvaltaisilla aloilla asenteiden arveltiin olevan jossain määrin valloillaan edelleen. Yksi haasteltavasti pohdiskeli myös sitä, että naisjohtajaa voi olla ihmisten mielestä hankalampi sietää kuin miesjohtajaa. Voi olla, että jotkut kokevat naisjohtajan vaikeasti lähestyttäväksi ja että naisjohtaja herättää ihmisissä enemmän tunteita, koska ei sovi-kaan stereotyyppiseen johtajan muottiin. Haastateltavan mukaan tämä ei koske pelkästään miehiä, vaan negatiivisia tuntemuksia naisjohtajaa kohtaan voi syntyä sekä naisissa että miehissä. Toisaalta naisjohtaja voi herättää myös positiivisia tuntemuksia: se riippuu siitä, minkälaista johtajaa ollaan etsimässä.

”Mutta että kyllä semmonen asenne, semmonen että muutama rakennusliike on mennyt elämän aikana niin että kätellessä tai lounastaessa puhuttaessa töistä on tiennyt että tää varmasti ei etene. Ja eikä oo edennykkää.” (Haastateltava 7, toimialajohtaja)

Tytöttelyä tai muuta asiatonta käytöstä oli moni haastateltava kokenut, niin työelämässä kuin harrastustoiminnankin puolella. Yksi haastateltavista kertoi kokemuksiaan miesvaltaisella alalla nuorena naisena työskennellessään kohtaamistaan asenteista. Ensintavallisena työntekijänä keski-ikäisten miesten joukossa hän kertoi olleensa ikään kuin mukava maskotti, mutta päästyään esimiesasemaan suhtautuminen ei ollutkaan enää kovin positiivista, varsinkaan jos hänellä oli jotakin kriittistä sanottavaa. Toinen haastateltava taas kertoi, että hänen nykyisessä työpaikassaan oli aluksi henkilöitä, jotka pitkään osoittivat hänelle mieltään, koska hän ei ollutkaan tehtävään ”varmana valintana” pidetty mieshenkilö.

Stereotyypioiden nähtiin olevan lähtöisin jo siitä, miten lapset kasvatetaan tai mitä asenteita ehkä tiedostamattakin pidetään kasvatuksessa yllä. Haastateltavat pohtivat, että tyttöihin saatetaan istuttaa kasvatuksessa jo pieninä epävarmuus omasta itsestä ja osaamisesta. Heitä ei välttämättä kannusteta tekemään asioita ja kokeilemaan yhtä paljon kuin poikia, ja edelleen liian vähän puhutaan naisten mahdollisuuksista ja siitä, että naiset voivat ja osaavat tehdä kaikenlaisia tehtäviä. Poikia saatetaan rohkaista enemmän ja

sallia riskinotto, tyttöjä useammin kasvatuksen myötä oppivat pelkäämään virheiden tekoa. Haastateltavat puhuivatkin jonkinlaisesta ”kiltin tytön syndroomasta”. Myös se, millaisia roolimalleja on esillä missäkin tehtävissä, vaikuttaa tyttöjen mielessä syntyviin mielikuviin. Johtajamalleja on perinteisesti enemmän tarjolla miehille kuin naisille, ja haastateltavat pohtivat, että naisjohtajaroolimallit saattavat olla jopa hieman maskuliinisemmän energian malleja. Naisten kilpailuhenkisyys tai oman egon korostamiseen johtavan käytöksen taustalla taas nähtiin olevan perinteinen ajatusmalli siitä, että naisten pitää taistella oikeuksistaan. Kasvatuksen myötä odotukset miesten ja naisten rooleista ovat siis työelämässäkin erilaiset.

”Miehiä kasvatetaan siihen et pitää ottaa ja saa ottaa riskejä ja saa mokailla ja naiset kasvatetaan jotenki tosi helposti sellaseksi, elleivät he ole jo itsestään tämmösii vähän niinku miellyttämisen halusii et pelätään virheitä helposti ja tota... ja sit on ne tietyt ajatusmallit siitä et mä olen se pehmeä, joka aina vähän joustaa. Että ne standardit on vähän erilaiset, ne odotukset sitte.” (Haastateltava 3, COO)

”Et sit hidasteet tulee omasta kotitaustasta tai vanhempien tavasta ehkä olla riittävästi kannustamatta.” (Haastateltava 4, toimitusjohtaja)

Miesten säännöt organisaatioissa ja liike-elämässä

Haastatteluissa paljon puhutut tietyntyyppiset ”miesten säännöt” organisaatioissa ja liike-elämässä. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että liike-elämässä vallitsevat nykyisin enemmän maskuliiniset, kovat arvot ja toimintatavat saattavat olla niiden mukaisia. Kyse on heidän mielestään siis siitä, että liike-elämässä ihmisten yleensä odotetaan toimivan enemmän miehille ominaisten toimintatapojen mukaan, ja ainakin uralla etenemisen ajatellaan vaativan miehekkäitä keinoja. Liike-elämän säännöt ja kulttuuri ovat muodostuneet pitkän ajan kuluessa. Koska perinteisesti työelämä on ollut miesten vastuulla ja kodin vastuut naisilla, miehet ovat ne säännöt aikanaan luoneet, kuten yksi haastateltavista totesi. Miesten sääntöjen nähtiin liittyvän erityisesti esimerkiksi verkostoitumiseen ja verkostoihin sekä maskuliinisten ominaisuuksien arvostamiseen.

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että johtajilta saatetaan edelleen vaatia kovempia ja maskuliinisiksi luokiteltuja arvoja sekä toimintatapoja. Yksi haastateltava kertoi kuulleensa, että sanotaan ettei naisten kannata lähteä mukaan sellaiseen miehiseen ”kyynerpää-taktikointiin”, jota johtajaksi pääseminen vaatisi. Haastateltavat näkivät, että naisten haasteena liike-elämässä on löytää sellainen ympäristö, jossa heitä arvostettaisiin omana itsenään ja heidän osaamisensa nähtäisiin ilman sitä, että on pakko pitää yllä miehise-

pää roolia, kuin mitä oikeasti on. Maskuliinisten arvojen vallitessa naisia saatetaan arvioida erityyppisesti kuin miehiä. Yksi haastateltavista kuvasikin, että silloin saattaa tuntea olevansa ikään kuin puun ja kuoren välissä: on olemassa tiettyjä rakenteita, jotka eivät ole itselle sopivia, mutta joita on vaikea muuttaa. Silloin ainoa vaihtoehto saattaa olla työpaikan vaihto, mikäli urallaan haluaa edetä. Haastateltavat peräänkuuluttivatkin sitä, että työelämässä olisi hyvä huomioida myös naisten erityispiirteet ja tarpeet, mikäli naisia halutaan johtoon. He myös pohtivat sitä, paljonko aivan ylimpiin johtotehtäviin päässeet naiset ovat joutuneet muuttamaan naiseuttaan tai feminiinisiä piirteitään päästäkseen eteenpäin.

”Kyl mä koen joo, (että logistiikka-alalla on) maskuliiniset arvot tavallaan ja semmonen. Ja tietenkin konsulttimaailma on rakennettu niin et se on hyvin tällainen rahapalkkio-ohjautuva ja sitte tota, et vaikka sä ihmisenä oisit jotain muuta ni siellä joutuu helposti ehkä sit kuitenkin tietynlaisen niinku roolin vangiksi.” (Haastateltava 3, COO)

”(...) et miks naiset ei oo pörssiyhtiöiden hallituksissa ja tavallaa et, kyl siin naisten johtajuudes ja työelämäs olemises on semmosii erityispiirteitä, jotka olis kiva huomioida (...)” (Haastateltava 6, toimitusjohtaja)

Toisena tärkeänä asiana miesten sääntöihin liittyen nähtiin naisten haasteet verkostojen muodostamiseen ja niihin kuulumiseen tällaisessa ympäristössä. Verkostoitumisen ajateltiin vaativan sellaisia tapoja, jotka ovat enemmän miehille kuin naisille sopivia. Liike-elämässä on esimerkiksi tavallista, ja niin nähtiin aina olleen, että osa bisneksestä tapahtuu työpaikkojen ulkopuolella. Verkostoitumisen tapahtuessa myös paljon muualla kuin neuvotteluhuoneissa, naisten voi olla hankalampi päästä osallistumaan, mikäli perhevastuut vaativat läsnäoloa työajan jälkeen kotona. Yksi haastateltavista myös pohti, että ajan kuluessa ja uran edetessä verkostoitumiseen alkaa muotoutua erilaisia sukupuolirajoja. Hän kuvaili esimerkiksi tilannetta, jossa nuoruudessa on saatettu suvereenisti käydä illanvietossa miehet ja naiset samassa saunassa, mutta ajan edetessä se ei olekaan enää soveliasta. Miesten ja naisten illanvietot mahdollisesti eriytyvät omiksi tapahtumikseen, ja silloinhan tärkeisiin verkostoitumistapahtumiin ei pääse osallistumaan. Hän ei nähnyt, että tällainen olisi välttämättä tahallista, mutta näki sillä kuitenkin olevan naisten työelämässä etenemiselle merkitystä.

”Et jos vielä jossain kohtaa nuoruutta ni suvereenesti käydään sekajoukkueella saunassa ja vietetään yhteisiä illanviettoja ni sit jossain kohtaa se alkaa jakaantuu siihen että ei oookkaan soveliasta mennä samaan saunaan ja aletaan viettää tytöt omia saunailtoja ja pojat omia saunailtoja ja, ja sit siellä tavallaan niin-

kun, mä luulen et sielläki sit jonkun verran rakennetaan semmosia näkymättömiä esteitä kyllä.” (Haastateltava 5, toimitusjohtaja)

Lisäksi haastateltavat näkivät, että miehillä on monesti enemmän tai helpommin vaikutusvaltaisia ja uskottavia suosittelijoita, ja nimenomaan miessuosittelijoita, mikä tuo heille etua työnhakuprosesseissa ja ylenemispäätöksissä. Tämä johtuu siitä, että miesjohtajia on vielä vanhastaan enemmän. Tällaisten suosittelijoiden tarvitseminen tekee uralla etenemisen haastavaksi erityisesti niille naisille, joiden on aloitettava urana omaan itsenään ilman suurempaa verkostoa tai suosittelijoita. Ajan myötä verkostojen nähtiin kasvavan, mutta alkuun tämä nähtiin suureksi haasteeksi.

”Ja sitte se että kun kulttuuri on semmonen että miesjohtajia on vanhastaan enemmän. Tavallaan sitä verkostoa on sitä kautta myös enemmän miehillä. Elikkä siel on vahvoja suosittelijoita miehille.” (Haastateltava 7, toimialajohtaja)

Kahdessa haastattelussa esitettiin miesten sääntöihin liittyen myös eriävä mielipide. Sen mukaan on naisten oma sisäinen asia, mikäli he eivät halua toimia näiden sääntöjen mukaan, mitkä liike-elämässä vallitsevat. Mikäli urallaan haluaa eteenpäin, liike-elämän säännöt on pakko hyväksyä ja opetella ymmärtämään, miksi asiat ovat sillä tavalla kuin ovat. Toimintatapojen kyseenalaistaminen ikään kuin ulkopuolisena johtaa siihen ettei liike-elämästä saakaan paikkaa. Mikäli sääntöjä haluaa muuttaa, on ensin itse päästävä osalliseksi sitä maailmaa nykyisten sääntöjen avulla. Tilanteen muuttamisen naisille sopivammaksi nähtiin olevan mahdollista vain sisäpuolelta. Sen nähtiin olevan naisten oma valinta, haluaako toimia ja yrittää edetä sellaisessa ympäristössä, jossa tietää joutuvansa hieman taistelemaan, vai onko parempi yrittää löytää enemmän itselleen sopiva ympäristö. Niitä naisia kuitenkin nähtiin tarvittavan, jotka jaksavat raivata muillekin tilaa.

”(...) me ei pelata sitä peliä sen pelin ehdoilla vaan me pelataan peliä omilla ehdoilla.(...) Et on mieskerhoja ja vaan ne jotka sinne huipulle pääsee ni he ei koe sitä, koska he ovat todennäköisesti sopeutuneet siihen peliin mitä se vaatii. He ei ole yrittäneet muuttaa sitä omil ehdoille sopivaks.(...) Mut jos me mentäis niillä ehdoilla ni meil ehkä tulis mahdollisuus myös vaikuttaa niihin.” (Haastateltava 2, toimitusjohtaja)

Miesten sääntöjen nähtiin olevan vielä valloillaan erityisesti miesvaltaisilla toimialoilla. Esimerkiksi logistiikka-ala, konsulttimaailma, rakennusala ja tekniset alat nähtiin konservatiivisempina aloina, joissa naiset saattavat helpommin joutua toimimaan miesten sääntöjen mukaan. Liike-elämän säännöissä ja kulttuurissa on naisjohtajien mielestä

kuitenkin toimialakohtaisia eroja: on olemassa myös aloja, joilla naisten on helpompaa olla uskottavia ja saada sanottavansa läpi.

”Et se tietyl taval on semmosta tietynlaista sovinismia, et kyl mä olen niinku kokenu, vaikka esimerkiksi se logistiikka-ala ku tota, mä oon yksin ainoona kaksvitosena naisena ja kaikki muut on keski-ikäsii puku pääl olevia miehiä ni kylhä se asetelma sit väkisinki ei ole ihan tasavertanen.” (Haastateltava 3, COO)

Haastatteluissa paljon toivottiinkin myös naisten sääntöjen luomista ja nähtiin naisten omat verkostot tärkeinä. Näiden avulla voidaan pyrkiä saamaan tukea, ymmärrystä ja suosittelijoita myös toisilta naisilta, mikäli miesten verkostoihin on hankala päästä mukaan.

”Mun mielest enemmän on oikeesti sellasta et naiset jeesaa toisiaan, et sit jos sen ilmais toisille naisille ni muut auttais.” (Haastateltava 4, toimitusjohtaja)

”(...) tosi tärkeä myös ne naisten omat verkostot. Et jotenki jollain tasolla naisten on helppo ymmärtää toisiaan ja tukee toisiaan ni niis on kyl iso viisaus, et kyl siin jotai semmost on, johon voidaan kival taval vaikuttaa.” (Haastateltava 6, toimitusjohtaja)

4.2.3. Sukupuolesta riippumattomat uraesteet

Sukupuolesta riippumattomia esteitä tuli haastatteluissa puheeksi useita, vaikka tarkoituksena olikin selvittää nimenomaan naisten uraesteitä. Sukupuolesta riippumattomina esteinä nähtiin osittain esimerkiksi *markkinatilanteesta ja kilpailuasetelmasta* johtuvat työelämän muutokset, joita sivuttiinkin jo naisten sisäisten uraesteiden kohdassa Koulutus- ja uravalinnat. Esimerkiksi vaikeissa taloustilanteissa tai yt-neuvotteluissa organisaatioiden tarjoamat kehitymis- ja etenemismahdollisuudet voivat olla todella vähäisiä. Näiden naisjohtajat kuitenkin ymmärsivät suuresti vaikuttaneen urakehitykseensä. Sukupuolesta riippumattoman esteen markkinatilanteesta tekee se, että sen vaikutukset kokevat kaikki työntekijät taustasta ja ominaisuuksista huolimatta.

”Ja sit taas, no en tiedä hidastiko, muita hidasteita, sit hidasteita on, saattaa olla niinku Yritys X:n aikana oli, hidasteina oli hyvin niinku tämmön-, noh mun aluellani nyt ei ollu mut siel oli semmonen kilpailullinen asetelma tai, tai sit tuli yt:että ja ne vaikuttaa niinku kaikenlaiseen eteenpäin menoon tai et mitä voi tehdä asioille. Et semmosii niinku ulkoisia tekijöitä tulee.” (Haastateltava 4, toimitusjohtaja)

”Mut et sit mä oon myös nähny niit tilanteita ku työelämä sakkaa alta, ja tulee ki vähä vaikeeta ja taloudellisii juttuja, ollaa yt-neuvotteluissa, ja se on se toinen kilpailullinen aspekti joka tota, (...) kun joudutaanki katsomaan kylmie asioiden kautta, ja se tavallaa se pelko siit omast, kun se tulee lähelle niin tota niin ne on just semmosii tilanteita jois yksilöt alkaa toimii tosi monel tavalla.” (Haastateltava 6, toimitusjohtaja)

Mielenkiintoisen erilaisia mielipiteitä herätti ikä uraasteenä, ja varsinkin puhe oli siitä, mitä tapahtuu kun *ikää on yli 50 vuotta*. Moni oli sitä mieltä, että silloin uramahdollisuudet joutuu luomaan pitkälti itse, sillä lähtökohtaisesti nuoremmat kandidaatit kiinnostavat rekrytoijia. Voi myös olla, että uran edetessä karttunut tietyn spesialiteetin osaaminen pienentää sopivien vaihtoehtojen määrää. Näiden asioiden ei sanottu olevan sukupuolesta riippuvaisia. Toisaalta kaksi haastateltavaa oli sitä mieltä, että iän karttuminen tuo nimenomaan naisille lisää uskottavuutta ja senioriteettia. Iän myötä verkostojen ajateltiin laajenevan ja paranevan, ja on todennäköisempää löytää uskottava suositte-
lija hakiessaan uutta työtehtävää.

”Mut toki tässä iässä ei kukaa enää soitakaa. Sen jälkeen ku on tullu yli viiskymmenttariini ni sen jälkeen ei sit enää ol houkutteleva työmarkkinoilla.” (Haastateltava 1, yksikönpäällikkö)

”(...) aika usein se on kuitenkin nuoremmat, jotka niihi työtehtäviin valitaan et mul on tos ny muutama tuttu, jotka on vähä sit sillai et on jostai pitkäaikasest työsuhteesta sit jostai syyst joutunu pois, oikeen osaavii, pätevii ihmisii, ni ei tunnu ihan löytävän semmost tasoaan kohtaavaa työpaikkaa ja nääki henkilöt ny sattuu olemaa molemmat miespuolisia. Et ei oo edes niinku sukupuoliasia.” (Haastateltava 6, toimitusjohtaja)

4.3. Lasikattoilmiö

Aineistosta kolmanneksi teemaksi haastateltuja paljon puhuttava asiaksi nousi lasikattoilmiö ja naisjohtajien käsitykset siitä. Haastattelujen aikana käytiin läpi naisjohtajien uskomuksia lasikatosta ja sen olemassaolosta sekä suhtautumista uraesteisiin ja siihen, miten ne ovat ratkaistavissa. Haastateltavat kertoivat omia käsityksiään siitä, millainen ilmiö lasikatto on, ja näkevätkö he sen esteenä urallaan eteneville naisille. Keskustelussa tuli myös esiin pohdintaa siitä, mitä ilmiölle olisi tehtävissä yhteiskunnallisella ja organisaatiotasolla sekä yksilötasolla. Haastattelun lopussa oli erikseen kysymys lasikattoilmiöstä, mutta ajatuksia siitä heräsi ja esitettiin kuitenkin haastattelujen aikana pitkälti joka vaiheessa.

Lasikatto: uskomus ja keskustelun väline

”Mehän luodaan tämmösiä käsitteitä, trendipohjaisia käsitteitä, ne voi olla tosiki pitkiä aikajaksoja ja me niinku käytännös muodostetaan uskomus asioista ja osittain tästä tää on niinku, tää lasikatto on keskustelun väline ja niinku uskomus. Ja me tarvitaan se keskustelu kasvaaksemme seuraavalle tasolle täs asiasa.” (Haastateltava 2, toimitusjohtaja)

Kaikille haastateltaville yhteistä oli se, että he tunnistivat lasikattoilmiön olemassaolon. He siis uskoivat, että kyseinen ilmiö on vielä voimissaan Suomessa, ja ulkomailla ainakin. Esimerkkinä mainittiin arabimaat, joissa naisten asema ei ole yhteiskunnassa satikka työelämässä läheskään tasa-arvoinen. Naisjohtajat uskoivat kuitenkin, että Suomessa ilmiö tulee katoamaan ajan kuluessa ja että kehitystä työelämän tasa-arvon suhteen on nyt jo tapahtunut paljon muutamassa vuosikymmenessä.

”Ni must on vaikee täällä ajatella, et sellasta totaalista lasikatto on. Ja siis muualla kyl on vielä, siis nää arabimaat joiden kans me tehään duunii, niin siis ei, voi hyvänen aika, eihän niil oo mitään mahdollisuutta tai sit tosi köyhät Afrikan maat, et eihän siin urasta voida puhuukaan et, et senkin takii tekee, kun se on niin surkee se tilanne toisilla, et meil on niinku niin hyvä et on niinkun niin pienestä nää kiinni.” (Haastateltava 4, toimitusjohtaja)

Haastateltavat ymmärsivät lasikaton käsitteenä, joka kuvaa yhteiskunnassa valloillaan olevaa rakenteellista ilmiötä. Yhteiskunnan ja työelämän rakenteet ovat muovautuneet ajan kuluessa sellaisiksi, minkälaisena ne nykyään koetaan, joten siksi lasikattoilmiö nähtiin pitkälti kulttuuriin sidonnaisena asiana. Siksi juuri kulttuuri vaikuttaa siihen, missä lasikattoilmiötä nykyään vielä esiintyy Suomessakin. Haastateltavien mukaan ilmiötä voi olla enemmän esimerkiksi vanhoillisemmissa perhekulttuureissa, joissa naisten ja miesten roolit ovat perheessä perinteisemmät, eli naisen vastuulla on perhe, miehen taas työ. Lasikattoilmiötä nähtiin olevan myös havaittavissa ”amerikkalaistyyppisissä” korporatioissa sekä miesvaltaisilla aloilla. Näin ollen lasikattoilmiö on myös alaja yrityskohtainen asia. Haastateltavat sanoivat, että Suomessa yleisesti ottaen ei ole lasikattoa, mutta voi löytyä jokin yritys tai kulttuuri, jossa sitä vielä on. Lasikattoon törmääminen voi olla siten yksilökohtaisesti hyvin erilaista riippuen siitä, millaisessa organisaatiossa tai perhekulttuurissa yksilö toimii. Haastateltavat kuvasivatkin lasikaton olevan ikään kuin muuntuva, henkilökohtaisesti eri tavoin näyttäytyvä struktuuri yhteiskunnan ja organisaatioiden tasolla. Näin ollen ilmiö ei ole mitenkään yleistettävissä, ja erilaisille esteille on siksi vaikea löytää selitystä. Yksi asia, josta lasikattoilmiö on kuitenkin faktatietona havaittavissa, on miesten ja naisten palkkaerot. Näin ollen etene-

mismahdollisuuksia korkeimpiinkin tehtäviin löytyy, mutta se mitä niiden tekemisestä maksetaan, ei ole sukupuolten välillä vielä tasa-arvoista.

”(...) mut mä uskon siihen et lasikattoilmiötä on edelleen olemassa ja mut et se ei ole niinku sellanen generaalinen asia, se on vähän niinku ala- ja yrityskoh-tainen asia ja riippuu siit yrityskulttuurista vähän (...)” (Haastateltava 3, COO)

” Sen voin sanoo et palkkatasa-arvoahan Suomes ei ole että, oli mis tehtävis vaan niin sellaista on havaittavis et naisille maksetaan vähemmän, et se on fak-ta (...)” (Haastateltava 8, johtaja, julkishallinto)

Haastateltavien käsitysten mukaan lasikattoilmiössä on siis tosiasiassa kyse muutosvas-tarinnasta. Yksi haastateltavista kuvasi asiaa niin, että ihmiset pitävät kiinni vanhoista tavoista ja uskomuksista, koska ”näin on aina ollut ja siksi näin on varmaan hyvä jat-kossakin”. Muutosvastarinta herää, koska asioiden muuttuminen horjuttaa ihmisten tie-tylnaista turvallisuuden tunnetta tilanteissa, joissa pitäisikin toimia toisin, kuin miten on yleensä totuttu toimimaan tai minkä ajatellaan olevan yleisesti hyväksytty tapa. Ihmiset siis mieluummin pysyvät mukavuusalueellaan, sillä se koetaan turvallisemmaksi vaih-toehdoksi. Lasikattoilmiöön vaikuttaminen on siis samanlaista kuin kulttuurin muutos eli hidasta ja pitkällä aikavälillä tapahtuvaa. Useampi haastateltava pohti, että tällainen muutos ei yleensä tapahdu myöskään positiivisen kautta, vaan se usein vaatii jonkin kriisin tai sellaisen tilanteen, jossa ei ole enää mitään muuta mahdollisuutta kuin muu-tos. Hitaan muutostahdin vuoksi naisjohtajat näkivät tärkeänä jatkuvan keskustelun ja asian esille nostamisen, vaikka Suomessa mennäänkin koko ajan tasa-arvoisempaan suuntaan.

”Et ne on just näitä ku joudutaanki oikeesti uudistumaan ja sit et, ois ihana jos organisaatiot uudistuis positiivisen kautta, mut käytännös se aina menee jonku vähän niinku kriisitilanteiden kautta sit kuitenkin.” (Haastateltava 6, toimitus-johtaja)

”Kyllähän niihin voi itse vaikuttaa mutta että, este on mun mielest vähän sa-mantapanen asia kun muutos. Että se vaikuttaminen on aika hidasta, pitkäjän-teistä ja siin kaikenmoista muutosvastarintaa ihan varmasti kohtaa että.” (Haas-tateltava 5, toimitusjohtaja)

Haastateltavat tunnistivat lasikattoilmiön metaforamaisen luonteen, mutta olivat pitkälti sitä mieltä, että katto ei ole paras tapa kuvaamaan ilmiötä. He intoutuivatkin kysyttäessä pohtimaan nykyisen metaforan muotoa ja ideoimaan parempaa selittämään lasikattoil-miön todellista luonnetta. Yhteistä mieltä haastateltavat olivat siitä, että lasikatto on

uskomus ja keskustelun väline sekä vakiintunut termi. Kattoa ei kuitenkaan nähty ilmiön sopivimpana kuvaajana, sillä katto tarkoittaisi jostakin yhtäkkiä ilmaantuvaa estettä, joka vertikaalisessa suunnassa tulee vastaan naisjohtajien edetessä urallaan aina korkeampiin tehtäviin. Yhtä mieltä oltiin siitä, että vertikaalisessa suunnassa etenemisen esteitä ei voida enää sanoa olevan. Esimerkkinä mainittiin muuan muassa se, että Suomessa naisia on ja on ollut presidenttinä, pääministerinä, puolustusvoimien upseereina ja suurten yritysten johtajina. Samaan aikaan tunnistettiin se, että toistaiseksi näissä korkeimmissa tehtävissä on naisia vähemmän kuin miehiä. Heidän mielestään tämä kuitenkin osoittaa sen, että naiset voivat tehdä näitä tehtäviä ja tekevätkin samalla tavalla kuin miehet. Ilmiön ”lasisuus” kuvaa sitä, että käsitteessä on tosiasiaa kyse uskomuksista.

”Niin mä en koe, meil on näyttöä siitä et jos ajatellaan et nousee hierarkian portaita, ni eihän se sitä oo estäny se sukupuoli. Et puolustusvoimissakin on upseereina naisia. Kirkon piirissä niin arkkipiispa ei oo viel ollu nainen, piispa on. Mut et minkälainen se olis, et ei se oo vertikaalinen et se ei estä sitä etenemistä, mut siel sisällä on niit rakenteita, niinku puhuin tästä tulomuodostuksesta.” (Haastateltava 8, johtaja, julkishallinto)

”Tavallaan uskon ja tavallaan en. Se on oikeesti aika vaikee käsite, se on nimennomaan LASIkatto. Eliikkä sillä lailla en usko, että kyllä naisia on päässyt todella ihan korkeimpiin virkoihin, korkeimpiin asemiin ja tehtäviin. Ja sitte toisaalta kuitenkin niitä tehtäviä on aika vähän. Eliikkä suhteessa niihin paikkoihin, naisia on kuitenkin pääsee mutta siinä mielessä se on tuota, että kyllä se varmaan meidän maailmassa on vielä vaikeampaa kuin miehillä.” (Haastateltava 7, toimialajohtaja)

Tällaisista yhteiskunnan rakenteista johtuvista esteistä yksi haastateltavista käytti kuvausta ”siivilä”, tai itse asiassa useampien siivilöiden kokonaisuus. Tällä hän kertoi tarkoittavansa sitä, että naisten täytyy ikään kuin ”siivilöityä” urapolullaan haasteiden läpi: siivilässä on kyllä koloja, joista eteenpäin pääsee, mutta se on hieman hankalampaa ja täytyy osata vähän luovia.

”Mä pitäisin, että kyllä siinä siivilä on. Että on olemassa semmonen jonkunlainen, ihan varmaan on siivilä, ja mä luulen että siivilöitä on useampia.” (Haastateltava 7, toimialajohtaja)

Muutosvastarintaan liittyen paremmaksi metaforaksi yksi haastateltavista kuvasi lasiseinät tai lasilokerot ennemmin kuin lasikaton. Seinät ja lokerot kuvaavat ihmisten mielissä olevia uskomuksia siitä, miten asioiden ”kuuluisi” olla, ja mihin lokeroon kenenkin kuuluisi sijoittautua. Oikeasti nämä seinät eivät muodosta kuitenkaan mitään konkreettista estettä, joka estäisi menemästä yli: työllä, halulla ja vastuun ottamalla niistä

pääsee eteenpäin. Se, mikä asiasta tekee haastavaa, on että näistä lasiseinistä tai -lokeroista eivät osaa tai uskalla irrottautua niin yksilöiden tai naisten lisäksi organisaitiotkaan tai muukaan yhteiskunta. Muutosvastarintaan kuuluu pelko siitä, mitä sen oman turvallisen lokeron ulkopuolelta löytyykään. Haastateltava itse totesi, että suurin osa elämää kuitenkin on juuri sen oman lokeron ulkopuolella.

”Mutta että, et kyl se et, niinkun, semmosta just lokeroita ja kuvitellaan että meil on täällä nää huoneet ja nää mallit mihin sijoittaudutaan ja. (...) Ihan hirveesti vastustusta asioista mist, mikkä asiat voitais tehdä paremmin mut sit kuitenkin ei haluta tehdä paremmin koska jotenkin pelottaa se, että mitä sen uuden ulkopuolella on. (...) Nii, nii, et tavallaan ku tiedetään tää, et mitä tääl lokeron sisäl tapahtuu niin se on jotenki, just nimenomaan se turva on aika hyvä sana.” (Haastateltava 5, toimitusjohtaja)

Esteitä ei pidä ottaa totuuksina

”Et enemmänki niin että kaikki on mahdollista kun vaan ite uskallat sitte luovia niiden mahdollisten ongelmien tai mahdollisten esteiden ohi. Et ei pidä ottaa niitä semmosina totuuksina. Ja tää on meen suomalaisten onni. Et en ehkä uskaltais jossain toises maas sanoo näin. Mut tääl meil on mahdollisuus luovia.” (Haastateltava 4, toimitusjohtaja)

Yhteistä haastateltavien suhtautumisella urasteisiin oli se, että heidän mielestään kaikilla on Suomessa lähtökohtaisesti samat ura- ja etenemismahdollisuudet. Naisten urasteitä tuntui olevan ensin jopa vaikea keksiä. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että eteneminen on tai ainakin pitäisi olla kiinni yleensä osaamisesta, joka on henkilökohtaista eikä sukupuolisidonnaista. Naisjohtajat kokivat, että heitä on työelämässä arvostettu samalla tavalla kuin ketä muuta tahansa riippumatta sukupuolesta, vaikka satunnaista työttömyyttä tai muita asenteita olikin kohdattu.

Haastateltavien mukaan osaaminen ei ole siis sukupuoleen liittyvä asia. Heidän mukaansa naiset ovat näyttäneet jo pärjäävänsä niin monissa asioissa kaikenlaisissa tehtävissä. Yleisesti ottaen haastateltavat olivat myös sitä mieltä, että naisten osaamista arvostetaan organisaatioissa nykyään hyvin. Yksi haastateltavista kuvasi tilannetta jopa niin, että organisaatioissa stereotyyppioista eivät pidä kiinni miehet vaan naiset itse. Hänen mukaansa miehet tukevat aina osaamista, eivätkä he estä potentiaalisen henkilön etenemistä. Haastateltava pohti vielä, että on olemassa naisia, jotka niin kokevat, mutta he eivät yleensä ole päässeet niin pitkälle.

”Naiset on kuitenkin niin monis tehtävis ja aloil ja muual niinku näyttäneet sen et pärjäävät ja yhtä hyvin ku miehet ja jossai tehtäväs varmaa joskus jopa paremmin. Mut ei voi ajatel sillai et naiset nyt ain pärjäis paremmin ku miehet et taas, ain se on henkilöst kiinni.” (Haastateltava 1, yksikönpäällikkö)

Miehet tukee aina lahjakkuutta, ja jos joku näyttää siltä et joku osaa sen asian niin ne mielellään antaa sen sille toiselle tehtäväksi (...) Ja jos sä näytät niinku taitosi ja osotat niinku reilusti et sä hoidat sen homman, niin miehet vie sua eteenpäi. (Haastateltava 2, toimitusjohtaja)

Haastatteluissa tuli myös ilmi, että naisjohtajat tunnistivat esteiden sattuessa kyseen olevan aina kokonaisuuksista. Kaikessa ei siis ole kyse sukupuolesta, eikä pidä ajatella olevan. Naisjohtajat ajattelivat, että sitä asiaa ei välttämättä kannata edes liikaa ajatella, sillä jokin takaisku voi johtua niin monesta eri asiasta. Yksi haastateltavista puhuikin siitä, että kaikkiin paikkoihin ei ole tarkoitukseen päästä, ja se on hyvä niin. On parempi tulla valituksi omana itsenään, jolloin tehtävässä on paljon parempi ja hedelmällisempi lopulta toimia.

”Mutta ehkä kunnallisella puolella on oppinut myös sen että kaikki ovet ei vaan aukea, ja hyväksymään sen että, eikä siinä sen kummempia oikeestaan et se ei oo mun mielestä sukupuolikysymys vaan se on vaan enemmän semmonen kokonaisuuskysymys. Joka voi johtua, niit on turha jäädä niin syvällisesti mietti.” (Haastateltava 7, toimialajohtaja)

Uraesteitä pohdittiin ensin monesti tavallisina haasteina, mitä kenelle tahansa voi uralla tulla. Pienten alkupohdintojen jälkeen naisten uraesteitä alkoi kuitenkin löytyä. Kysyttäessä ovatko naisjohtajien mielestä esteet siten enemmän naisten mielissä olevia esteitä, vastaukset erosivat hieman keskenään. Joku oli jyrkästikin sitä mieltä, että esteet ovat naisten omia, mutta suurin osa tunnisti esteiden voivan aidosti olla sekä omia sisäisiä että ulkopuolisesta ympäristöstä johtuvia.

Yhteistä haastatelluille oli se, että uraesteiden ei välttämättä koettu vaikuttaneen omaan urakehitykseen. Yleisesti esteitä tuli muutamia mieleen, mutta itse kohdattuja esteitä pohdittiin lähinnä niin, että jokin olisi voinut olla este, mutta sitä ei koettu esteeksi, koska se pyrittiin ja onnistuttiin ratkaisemaan. Omaksi uraesteeksi muutama henkilö mainitsi sen, ettei ole halunnut vaihtaa paikkakuntaa perheen perustamisen aikaan ja lasten asuessa kotona, mikä on vähentänyt työmahdollisuuksia. Uramahdollisuudet on siten täytynyt luoda itse. Perheestä oli puhetta lähes joka haastattelussa, ja naisjohtajat arvelivat sen joko voivan hidastaa tai hieman hidastaneen, tosin ratkaisuja oli kuitenkin haettu aktiivisesti. Viidenkymmenen vuoden ikä mainittiin vedenjakajana useampaan

kertaan: osa haastateltavista näki, että sen jälkeen rekrytoituminen on hankalampaa ja työmahdollisuudet täytyy luoda pitkälti itse. Asiaa ei välttämättä kuitenkaan nähty sukupuolisidonnaisena. Toisaalta kaksi naisjohtajaa mainitsi iän tuovan naisille myös hyötyjä: sen myötä saa uskottavuutta sekä mahdollisesti ajan myötä paremman verkoston.

”(...) mä oon aika perhekeskeinen ihminen ni oon kuitenkin ollu sen perheen tähde ollu tääl xxxx, mikä on sit tietysti rajottanu sitä vaihtoehtojen määrää.” (Haastateltava 6, toimitusjohtaja)

”Et mitään niistäkään esteistä ei mul enää oo. Et mulle se niiden esteiden ylitäminen vaati sitä että mä itse lähdin johtamaan enkä odottamaan. Ja varsinku ku tän ikänen, ni eihän siit ois tullu mitään et mä oisin venannu jotain työpaikkoja. Mä oon 53, ni kuka mut nyt sielt kaivais esiin tekemään näit töitä?” (Haastateltava 4, toimitusjohtaja)

Uran aikana missä vaiheessa tahansa ilmenevistä esteistä mainittiin luottamuksen puute itseensä ja omaan osaamiseensa. Tämän haastateltavat näkivät jopa etenemisen suurimpana esteenä, mutta samalla asian kerrottiin parantuneen uran aikana. Kaksi naisjohtajaa pohti puuttuvan tutkinnon voivan muodostua esteeksi, mutta näki pystyvänsä itse vaikuttamaan asiaan: jos tutkinto tarvitaan, sellainen hankitaan. Hidasteeksi mainittiin myös muut henkilökohtaisen elämän muutokset, joissa ei pystynyt silloin keskittymään uraan. Toisaalta nähtiin, että sen jälkeen oltiin taas paremmin päästy juuri sille omalle polulle ja kehitytty henkisesti.

”Et, se et jos taas hakee jotakin johon tarvitaan jotain, ni sehän pitää hankkii se... no sekään ei oo este, koska sithän se hankitaan et jos mä haluan oikeesti johonki johon mä tarviin jonkun tutkinnon, ni kyl mä sit sen teen mut niin kauan kun jotain ei tarvi, et en mä siitäkään koe niinkun esteinä, vaik ne periaattees vois niinkun olla. Et ei, ei oo niinkun esteitä.” (Haastateltava 4, toimitusjohtaja)

Ulkoapäin tulleina esteinä tunnistettiin kilpailutilanteeseen ja tiloustilanteeseen liittyvät muutokset. Niihin liittyen naisjohtajat kokivat, että niiden kohtaamiseen ei voi vaikuttaa, mutta tilanteeseen suhtautumiseen voi. Siten niistä saattoi mennä luovimalla läpi. Mahdolliseksi esteeksi nähtiin myös muiden ihmisten mielissä olevat stereotypiat naisista työelämässä ja johtajina sekä naisten rooleista: ihmisillä arveltiin olevan asenteita vahvoista naisista. Tärkeänä tässäkin kuitenkin nähtiin se, ettei muiden asenteiden annettu vaikuttaa omaan etenemiseen. Myös esimiessuhteen laatu oli jossain kohtaa työuraa ollut este. Yksi haastateltava kertoi kokeneensa luottamuksen puuttuneen, jolloin

ainoina vaihtoehtona on ollut työpaikan vaihto. Tosin haastateltava totesi, ettei kokenut asian olleen sukupuolesta riippuvainen.

”Mut et kyllähä se semmone oman itsen työstäminen ni, et vaik ulkopuolelt tulee mitä tulee, ni kyl se sit kuitenkin siel omas itses se ratkasun avaimet on. Koska työ on kuitenkin semmonen asia, et työhön sä voit vaikuttaa monel tasol.” (Haastateltava 6, toimitusjohtaja)

”Et varsinkaan jos ei niit tiedä et ne on, niin sit ne on semmosii hidasteita et sit taas kun tietoinen tollasist muutoksista tai tilanteesta niin niit ei niinku niinkään pidä hidasteina vaan niinku semmosina, et okei tää on vaan tämmönen tahti tässä, et nyt vaan luovitaan ja mennään täst läpi.” (Haastateltava 4, toimitusjohtaja)

Enemmän etenemisen esteiden nähtiin olevan kiinni siten oman mielen sisäisistä stereotyyppioista ja malleista. Tärkeänä nähtiinkin usko ja luottamus omaan osaamiseen. Tämä pohja rakennetaan tosin jo lapsuudessa, joten silloin kasvatuksella ja yhteiskunnassa vallitsevalla kulttuurilla on paljon merkitystä mieliin rakentuviin ajatusmalleihin. Kasvatuksessa tytöillekin pitäisi siis antaa usko siihen, että tytöt voivat ja osaavat tehdä kaikenlaisia tehtäviä, voivat edetä uralla ja pärjäävät yhtä hyvin myös johtajina. Stereotyyppisiä käsityksiä ei pitäisi siis ottaa totuuksina, vaikka niitä joskus kohtaisikin.

”En nyt suoraan keksi esteitä, toisaalta mä ajattelen niin että asiat on, mut on kasvatettu jo lapsena niin että mul on tasapuoliset mahdollisuudet ja oikeudet, et mä en koskaan mee tilanteeseen niin et noi ei valitse mua, sellanenki tilanne mis asetelma ehkä on olemassa.” (Haastateltava 7, toimialajohtaja)

”(...) et, se et jos kannustaa nuorii ihmisii ja antaa varsinki niinku tytöille uskon siihen et sä pystyt, niin mä en nää, et se on ehkä hidaste, tulee sellasist asioista. Ja sit taas se ei johdu mun kohdal mun mielest työelämästä et sit mun, et mun niinku järki ja aivot on aina sanonu et tytöil on samat mahdollisuudet, et mä en oo ite niinku pitäny Suomessa sitä niinku sitä sukupuolta minkäänlaisena hidasteena.” (Haastateltava 4, toimitusjohtaja)

Omaan osaamisen uskomisen lisäksi urasteiden ratkaisemisessa tärkeäksi nähtiin osaamisen kehittäminen, oma halu löytää ratkaisu ja rohkeus mennä eteenpäin sekä oma suhtautuminen siihen, kokeeko esteet ylitsepääsemättöminä esteinä vai näkeekö, että niihin mahdollista vaikuttaa. Itseluottamuksesta ja positiivisesta ajattelusta puhuttiin paljon. Naisjohtajat neuvoivat, että esteiden ei kannata lannistaa, vaan tärkeämpää on keskittyä omaan tekemiseen sekä pysyä asiassa. Kaikki haastatellut suhtautuivat uraan ja työntekoon positiivisesti ja sillä mielellä, että työntöön pitää olla mielekästä ja jopa

ihanaa. Itsen ja oman mielen hallinta nähtiin tärkeäksi niissä tilanteissa, joille ei itse voi mitään. Hyviä urakehitystä tukevia keinoja olivat mentorit, uracoaching, sparrailu toisten kanssa ja toisten naisten tuki. Ne nähtiin tärkeänä erityisesti siinä, että pystyy näkemään mahdollisuudet ympärillään.

”No ainaki, ainaki sit sil taval itse mietti et mikä, mikä vois ol naise urakehityksen esteenä ni mä sanosin et se aika paljon lähtis sielt itsestään, et ei usko siihen, et antaa jonkun lannistaa, et pitää vaa uskoo omaa itsees ja hoitaa se työnsä ja tehd ne asiat ja antaa semmose jos nyt jostai lannistavii kommentteit tulis ni antaa men sit toisest korvast sisää ja toisest korvast ulos eikä niitte kans kannat jääd märehdimää (...)” (Haastateltava 1, yksikönpäällikkö)

”No emmä tiedä, kylhän aina osaaminen että, että et sillon ku tulee este ni yleensä se on omaa osaamista tai miten sen ilmaisua kehittää niin siinä vaan kyvykkyyttä enemmän ni eiköhän se sieltä sitte aukee” (Haastateltava 2, toimitusjohtaja)

”Ja tota sitte tietyl tavalla se itseluottamuksen, tavallaan semmonen niinku rohkaisee omaa mieltä ja sitte positiivisella ajattelulla eteenpäin. Et ei kukaan ole seppä syntyessään, vaan et luottaa siihen et mä opin uusia asioita, mä opin kasvamaan tiettyyn rooliin ja se on ihan ok et tavallaan, et mussa on potentiaalia ja sekin on arvokasta. Et kaikkee ei tarvi osata valmiiks.” (Haastateltava 3, COO)

”Et aina on joutunut sit ehkä vähän opettelee sellasii asioita mitä ei entuudestaan osaa mutta, et se on, sanosin että aika semmonne kantava punanen lanka ylipäätänsä, olipa se ura tai ihan mikä tahansa kehitys että koko ajan ottaa eteensä jotain uutta pähkinää.” (Haastateltava 5, toimitusjohtaja)

Tyypillistä kaikkien haastateltavien kertomuksille ja pohdinnoille oli siis se, että oli este mikä tahansa, he näkivät tilanteeseen aina ratkaisun. Esteet olivat siis pitkälti valinnan paikkoja. Esteiden kohtaamiseen ei voi välttämättä aina itse vaikuttaa, mutta siihen voi, miten esteen sattuessa toimii, ja pyrkiikö tilanteeseen etsimään ratkaisua. Naisjohtajien mielestä esteen kohdalla voi siis aina tehdä valinnan. Jos haluaa mennä esteestä läpi, yli tai ohi, niin sitten se pitää vain päättää ja etsiä keinot. Niiden löytymiseen vaikuttaa se, paljonko asiaa oikeasti haluaa. Toisaalta valintana nähtiin myös se, että voi valita toisin: ei ole pakko jatkaa kyseisellä reitillä, mikäli se tuntuu liian haastavalta tai ei halua sitä. On valinnan paikka, näkeekö esteen ylitsepääsemättömänä esteenä, ratkaistavissa olevana haasteena vai paikkana muuttaa vähän reittiä, vaikka suunta olisikin lopulta sama. Oma suhtautuminen vaikuttaa siis eniten esteiden ratkaisemiseen, ja voi olla, että sen ansiosta esteisiin ei edes koe törmäävänsä, vaikka niitä voisi olla.

”No, eii, koska se on ollut mun valinta et mä oon halunnut täällä pysyä. Ei se (työtarjouksen hylkääminen toisesta kaupungista) oo harmittanu, se on ollut selkeä päätös et täällä pysyn.” (Haastateltava 1, yksikönpäällikkö)

”Koska sekin että törmää johonkin ja sit tekee päätöksen et ei tätä, niin sitä ei tarvi niinkään ajatella. Et se on vaan niinku okei, mä tein tän päätöksen koska täs kalahti liian kovaa. (...) Et ei tätä, et joko mä keksin tavan kiertää sen tai sit mä lähen jotain toista päin. Ja sitte taas kuitenkin se suunta on jollain tavalla selvä.” (Haastateltava 4, toimitusjohtaja)

”Aina voi vaikuttaa. Siis aina on itsellä valinnan mahdollisuuden paikka.” (Haastateltava 3, COO)

Jotta esteeseen voidaan vaikuttaa, se täytyy ensin havainnoida ja tunnistaa. Havainnointuun esteeseen nähtiin aina olevan mahdollista vaikuttaa. Haastateltavat näkivät, että esteistä päästään luovimalla läpi, tekemällä uusia ratkaisuja sekä tarttumalla mahdollisuuksiin ja luomalla niitä itse. Naisjohtajien mielestä Suomessa on niin hyvä tilanne, ettei siinä muuta tarvita kuin oma halu puskea läpi vaikeuksien sattuessa. On tärkeää pitää kiinni omista mielipiteistä eikä saa lannistua tai uskoa stereotypioihin. Naisjohtajat pitivät tärkeänä sitä, ettei jäädä murehtimaan vanhoja asioita, vaan mennään koko ajan eteenpäin, vaikka tie olisikin kiemurainen tai takapakkia. Neuvona oli, että ei jäädä odottamaan, vaan mennään pala kerrallaan kohti omia tavoitteita.

”Ja tosissaa ei jää miettimään semmosii vanhoja, vanhoi murheit. Yrittää ottaa opikseen ja elittää tätä päivää ja mennä eteeppäi.” (Haastateltava 1, yksikönpäällikkö)

”Sitte ku huomaa että jotain ei osaa niin päin kohti vaan siitä huolimatta vaikka kiusaus ois koittaa kiertää, niin pyrkii aina tunnistaa tavallaan ne esteet mitkä kullonkaki tulee kohdalle ja ottaa ne sit ihan, ihan niinkun ei ylitsepääsemättöminä esteinä vaan et sit pala kerrallaan.” (Haastateltava 5, toimitusjohtaja)

”Et siis se että yleensä urapolulla, että turpaan tulee monta kertaa, montaa asiaa pitää hakea monta kertaa mutta että siitä ei pidä lannistua, vaan pitää vaan aina hakea ja harjoitella. Et se on niinkun semmonen rakentava polku.” (Haastateltava 7, toimialajohtaja)

Lasikatto murrettavissa ja ilmiö poistettavissa

Kuten aiemmin sanottu, haastateltavat naisjohtajat olivat yhtä mieltä siitä, että ilmiö on tällä hetkellä vielä todellinen. Asioiden nähtiin parantuneen siitä, miten ne aiemmin ovat olleet, mutta vielä nähtiin olevan tehtävää. Toiset näkivät muutoksen olevan jo pitkällä ja ”lasikaton murtumisen” lähellä, toiset taas veikkasivat siihen menevän vielä aikaa ja tehtävää olevan paljon. Kehitystä tuntui silti jo kaikkien mielestä tapahtuneen. Haastateltavat löysivät hyviä esimerkkejä siitä, miten kattoa tai muita ilmiötä kuvaavia rakenteita on jo onnistuttu murtamaan. Yksi haastateltavista kuvasi katon siirtyvän organisaatioissa ja yhteiskunnassa pikku hiljaa ylemmäs ja ylemmäs, jolloin sen alla on aina helpompi toimia ja edetä, ja lopulta koko kattokin murtuu. Naisjohtajat toivoivat ja uskoivatkin, että tulevaisuudessa ilmiötä ei tarvitsisi samalla tavalla pitää enää esillä ja keskusteluissa kuin nykyään. Ilmiön nähtiin olevan siis ajan kuluessa katoava ilmiö.

”Ja onha nyt jo semmosii tosi hyvii, et jossain kohtaa se pato murtuu just niin et ensi syntyy niit ensimmäisii esimerkkejä ja kivoja. Ja nyt on kuitenkin ihan tosi kasvollisii, upeit naisjohtajii ihan upeil paikoilla ja tätä asiaa pidetään monenki instanssin voimalla tavallan niinku fiksul tavalla esillä, ni uskon et ihan varmasti eikä edes oo välttämät kovin kaukana.” (Haastateltava 6, toimitusjohtaja)

”Nii must se (naisten ja miesten palkkaerot) on väärin mutta ihmettelen jotenkin että yhteiskunta ummistaa tältä silmänsä vielä. Et aina Suomea kuvataan tämmösenä tasa-arvon mallimaana, mutta kyllähän siinä vielä on matkaa.” (Haastateltava 8, johtaja, julkishallinto)

”Mutta tulee aika jollon se että pidetään vähä huvittavana että siitä on joskus keskusteltu.” (Haastateltava 2, toimitusjohtaja)

Muutosta nähtiin tulevan sukupolvien vaihtuessa työelämässä. Nuoremman työelämänsä alussa olevan sukupolven nähtiin suhtautuvan työelämään ja työn tekemiseen eri tavalla kuin mitä aiemmat sukupolvet. Uutta sukupolvea kuvattiin aiempaa idealistisemmaksi ja kriittisemmäksi siinä, millaisena asiana työ nähdään: työtä tehdään itseä varten ja halutaan, että yksilöllisyys pääsee työelämässä esiin. Organisaatioiden ja yhteiskunnan on siten pakkokin mennä muutoksen mukana. Yksi haastateltava kiteyttikin asian niin, että jäykällä yhteen totuuteen perustuvalla kulttuurilla ei enää tulla pärjäämään nykymaailmassa. Yhdellä totuudella hän tarkoitti muun muassa lasikattoilmiöön liittyviä rakenteita ja kulttuuria, jossa ura ja johtajuus on nähty enemmän miesten asiaksi.

”Suhtautuminen ja aika muuttuu, ihan varmasti näin. (...) ja niinku aina tää kokonaisuus muuttaa sitä, ei pelkästään se että, et alettais suhtautumaan suoraan naisiin tai miehiin eri tavalla, vaan mä luulen että tää isompi murros muuttaa ja sotkee nyt näitä niinku johtamistapoja ja johtamisajattelua.” (Haastateltava 7, toimialajohtaja)

Naisjohtajat kuitenkin huomioivat sen, että kyse on vasta naisten lasikatosta, joka on murtumassa. He näkivät lasikaton olevan edelleenkin melkein mahdoton vähemmistöjen osalta. Yksi haastateltavista kuvasi, että esimerkiksi maahanmuuttajat tai henkilöt, joilla on jokin vamma tai haaste, eivät ole edes päässeet vielä lähellekään kattoa. Myös sen takia ilmiöstä puhumista pidettiin tärkeänä: naisten lasikaton murtuminen tarkoittaa tien avaamista myös muille ylemmäs urakehityksen portailla. Lasikatto nähtiin jopa siten vieläkin laajempänä yhteiskunnallisena ilmiönä, kuin mitä sen yleinen käyttötarkoitus on naisten uraesteistä puhuttaessa.

”Mut kyl mä luulen et, no sitte jos se ei oo naisten lasikatto ni sit se on joidenki joil on jonku vamma tai muu haaste, niin, vähemmistöt ehdottomasti, et siis meil on lasikatto maahanmuuttajilla, oli se mies tai nainen niin, se on varmaan aika niinku tiukka ja sit taas jollain paikoin Suomee ihan mahdotonki. (...) Ja sit vast ku naiset pääsee sieltä ni sit pääsee ne muut vähemmistöt ja heikommatki ihmiset niinku rikkoo niitä omia esteitään.” (Haastateltava 4, toimitusjohtaja)

Naisjohtajat näkivät, että on tärkeää näyttää myös hyvää esimerkkiä muille maille, joilla yhteiskunnan ja työelämän tasa-arvo ole vielä toteutunut. Suomessa voitaisiin olla esimerkkinä siitä, miten hyvin asiat voivat olla ja miten tilanne on saatu sellaiseksi. Näin naisjohtajat toivoivat työelämän tasa-arvon leviävän laajemmallekin.

”Ja sit taas toisaalta toivotaan että nää tutkimukset vois auttaa jossain muualla, jossa se on niinku todellinen, et sit voi näyttää että näin ja näin pääsee tämmöseen yhteiskuntaan. Ja sitte tilanne on tämmönen, niin se on ihan hyvä.” (Haastateltava 4, toimitusjohtaja)

Uusien sukupolvien astuessa työelämään siellä vallitsevien toimintatapojen ja asenteiden on pikku hiljaa muututtava. Naisjohtajat näkivät, että kyse ei ole pelkästään tasa-arvosta, vaan tällainen muutos on kriittistä myös liike-elämässä menestymisen kannalta. Organisaatioissa pitää huomioida erilaisuutta, ja tunnistaa siinä piilevät vahvuudet ja mahdollisuudet. Erilaisuus ja inklusiivisuus ovat menestymisen edellytyksiä, sillä liike-elämässä pitää ymmärtää ympärillä vallitseva ja koko ajan lisääntyvä erilaisten ihmisten ja kulttuurien monimuotoisuus. Siksi asioiden tai ihmisten tyypittely, tai aiemminkin mainittu asioiden lokerointi, on haitallista. Yksi haastateltavista kiteyttikin, että tarvit-

semme organisaatioihin töihin ja myös johtoon eri ikäisiä, eri näköisiä ja eri eettisellä taustalla olevia ihmisiä. Hän totesi, että firman menestyksen kannalta on melko vaarallista, jos se ei enää heijasta maailmaa ympärillään, eli jos siellä työskentelee keskenään samanlaisia ihmisiä vuodesta toiseen. Tämä tulee olemaan organisaatioille suuri haaste. Ne eivät saisi rekrytoitua liian homogeenisiksi, vaan niiden pitäisi oppia näkemään monimuotoisuus nykyajan liike-elämässä suurena vahvuutena.

”Eli nää asiat on sikski tärkeitä et ne avaa sitä tietä inklusiiviselle osallistumiselle kaikille maailman ihmisille eikä vaan naisille.” (Haastateltava 4, toimitusjohtaja)

”(...) nää on hirveen vaarallisii nää tämmöset tyyppitykset, koska sehä ei yksilötasol tarkota yhtään sitä. Ja mä tosi pitkään ajattelin niin et mä nimenomaan, et minä pärjään sukupuolest riippumatta ja mua ei yhtään kiinnosta et onko pätevä mies vai nainen mut ei se kyl itse asias oo ihan nii et kyl siihe, et työelämäs on monta monimuotosuutta, joita pitää ottaa huomioon.” (Haastateltava 6, toimitusjohtaja)

Sen lisäksi, että organisaatioiden ja yhteiskunnan pitäisi oppia arvostamaan monimuotoisuutta, tarvitaan myös keinoja siihen, miten erilaisia ihmisiä saataisiin organisaatioihin töihin ja myös johtoon. Tämä tarkoitti yhden haastateltavan mukaan myös sitä, että organisaatioissa täytyy kiinnostua siitä, millaisia erilaisia osaamisia ja vahvuuksia ihmisillä on, ja millaisessa työympäristössä erilaisuudet otetaan huomioon. Organisaatiot eivät siis voi vain tasa-arvon nimissä sivuuttaa ihmisten erilaisia tarpeita, vaan niiden pitäisi huomioida tarpeet jossain määrin yksilökohtaisesti. Haastetta siis riittää. Haastateltavat näkivät, että näiden asioiden huomioiminen tulee kysymykseen sitä kautta, kun firmoihin halutaan rekrytoida parhaat talentit ja saada heidät pysymään juuri omassa firmassa. Silloin kysymysten ja pohdittavien asioiden nähtiin olevan hieman erilaisia, kuin pelkästään lasikattoilmiöön ja urasteisiin pureutumisen. Silloin pohditaan niitä asioita, millaisessa työympäristössä työntekijät ja talentit voivat suoriutua parhaalla mahdollisella tavalla, mikä tuo lopulta yritykselle menestystä.

”Et oon sitä mielt et ite on mahdollist vaikuttaa ja ehkä se tärkeempi on sit viel et organisaatioiden pitää havaita nää ja jotenki niinku oikeella tavalla, (...) et ne organisaatiot jotka kykenee johtamaan ihmiset antamaan itestää aidosti hyväl fiiliksel paljon, ni ne on ne jotka pärjää ja menestyy.” (Haastateltava 6, toimitusjohtaja)

Haastateltavien mielestä asiaa pitää nostaa edelleen jatkuvasti esille, käydä keskusteluja ja pohtia ratkaisuja, jotta organisaatiossa ja yhteiskunnassa ei lipsuta takaisin vanhaan ja

kehitytään asiassa seuraavalle tasolle. Se on tärkeää myös muiden maiden auttamiseksi. Työelämässä tarvitaan jatkuvasti enemmän ”minä voin” -roolimalleja. Ilmiöön vaikuttamisen ja tilanteen kehittäminen nähtiin olevan kaikkien asia, niin yhteiskunnan, organisaatioiden kuin yksilöiden itsensäkin. Naiset, kuten muutkin yksilöt, voivat lopulta ottaa työelämässä sen asenteen, että heidät valitaan omana itsenään eikä liikaa miettiä sitä, että heidän olisi pakko sopeutua johonkin heille osoitettuun lokeroon.

”Et kyl tääl pitää voida löytää se reitti ja puhuu siitä, ja sen takii just tämmöset tutkimukset ja aiheen nostaminen esiin on hyviä, koska se taas saa aikaan sen et me puhutaan siitä (...) kyl me joudutaan pitää näit asioit esillä jotta, jotta ei vahingossa lipsahdeta takasi jostain ihme syystä niinku vanhaan.” (Haastateltava 4, toimitusjohtaja)

”Ja mun mielestä naisten ei pitäisi sitä kuitenkaan itse miettiä liikaa, että myös mun mielestä se, se on niinkun, se on myös naisasia sinällään että naisen ei pitäis sitä itse miettiä vaan pitäisi itseään ja omaa persoonaa ja olemustaan pyrkiä vapauttaa ja ajattelee niinku sitä että jokainen valitaan juuri sellaisena kuin on.” (Haastateltava 7, toimialajohtaja)

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa kerrataan johdantokappaleessa esitetyt tutkimuksen tavoite sekä tutkimusongelma, käydään läpi tutkimuksen empiriaosuuden keskeisimmät tulokset sekä vastataan tutkimuskysymyksiin. Tuloksia verrataan aihealueen aikaisempaan tutkimustietoon pyrkien löytämään mahdollisia yhteyksiä ja eroavaisuuksia. Luku sisältää myös tutkimuksen käytännön hyödyn tarkastelua ja siihen liittyviä ehdotuksia sekä tutkijan omia pohdintoja käsitellyistä aiheista. Luvun lopuksi pohditaan tutkimuksen rajoituksia sekä esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia kokemuksia ja käsityksiä naisjohtajilla on urakehityksestä, mitä uraesteitä he työurillaan kohtaavat tai voivat kohdata sekä millaisena he kokevat tämän lasikatoksi kutsutun ilmiön. Lopullisena tarkoituksena oli pyrkiä löytämään tarkennusta lasikattoilmiön kokonaisuuteen ja tarjoamaan tulkinta siitä, millainen ilmiö lasikatto on. Tutkimuksen teoriaosassa pyrittiin kirjallisuuskatsauksen tavoin kokoamaan tutkimuksen viitekehys aihealueen aiemman tutkimuksen perusteella. Tutkimuksen empiirisessä osassa keskityttiin tutkimaan jo edellä mainittuja asioita nimenomaan suomalaisten naisjohtajien osalta. Varsinainen tutkimus toteutettiin kahdeksalle suomalaiselle naisjohtajalle tehdyn haastattelututkimuksen avulla, ja kerätty laadullinen aineisto analysoitiin sisällönanalyysin menetelmin. Tulokset esiteltiin omassa luvussaan jäsenneltynä aineistosta tunnistettuihin teemoihin.

Lasikattoilmiö on aiempien tutkimusten perusteella osoittautunut moniulotteiseksi asiaksi, ja se onkin siten herättänyt paljon keskustelua suuntaan ja toiseen. Tässä tutkimuksessa ilmiön luonnetta haluttiin selvittää kysymällä siitä naisjohtajilta itseltään: miten ilmiön vaikutuksen itse kokeneet henkilöt suhtautuvat siihen ja minkälaisia ovat heidän käsityksensä urakehityksestä ja sen esteistä? Teemahaastatteluiden avulla naisjohtajat saivat itse kertoa kokemuksistaan ja näkemyksistään, jolloin ilmiön kokonaisuudesta saatiin syvällisempää tietoa lähtien urakehityksen vaiheista ja edeten uraesteiden kautta lasikaton varsinaiseen ilmentymiseen. Haastatteluissa saatiinkin aikaan kiinnostavia keskusteluja sekä jopa ääneen ajateltua itsetutkiskelua naisjohtajien osalta. Näin ollen tämän tutkimuksen kontribuutiona voidaan nähdä syvällisemmän tulkinnan tarjoaminen naisjohtajien urista ja lasikattoilmiön luonteesta osaksi aihealuetta käsittelevää keskustelua. Ilmiön todellista luonnetta on pyritty pohdiskelemaan tutkimustuloksista ilmenneiden asioiden valossa, ja tarkoituksena onkin herättää niin organisaatiot

kuin yksilötkin katsomaan kokonaisuutta ja miettimään sekä nykytilannetta että mahdollisia ratkaisuja uusista näkökulmista.

5.1. Keskeisimmät tutkimustulokset ja teoreettinen kontribuutio

Tutkimuksen tavoitteeseen pääsemiseksi muodostettiin kolme tutkimuskysymystä, joiden avulla naisjohtajien urakehityksestä, uraesteistä ja lasikattoilmiöstä pyrittiin saamaan syvällistä tietoa. Seuraavaksi esitellään tutkimuksen keskeisimmät tulokset vastaamalla johdannossa esiteltyihin tutkimuskysymyksiin.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli selvittää, *millaisia kokemuksia ja käsityksiä naisjohtajilla on urakehityksestä*. Naisjohtajien kertomuksista voidaan todeta, että naisjohtajien urakehitys kohti johtoa kulkee hyvin erilaisia reittejä. Urakehitys voi olla muutakin kuin lineaarista etenemistä: se voi olla kumpuilevaa tai hyppäyksittäin etenevää, horisontaalisessa suunnassa esimerkiksi alaa vaihtaen tapahtuvaa tai se voi sisältää takapakkeja, urakatkoksia ja sivujuonteita. Uralla etenemisen vauhti ja sen suunta voivat vaihdella naisten uran eri vaiheissa hyvin yksilökohtaisesti. Tämä on linjassa myös aiempien tutkimusten kanssa: muun muassa Whiten (1995) mukaan naisten urilla tyypillistä on se, että muutos- ja pohdiskeluvaiheet ja sekä stabiilimmat uran vakiinnuttamisvaiheet vuorottelevat. Haastateltujen naisjohtajien urille tyypillistä oli se, että muun elämän vaatimukset sekä yksityiselämään liittyvät intressit kuten perhe tai harrastukset vaikuttivat uralla etenemiseen jossain kohdissa hidastavasti, toisissa taas uraa vauhdittaen. Näin totesivat myös O’Neil ym. (2008): Naisten urat koostuvat muustakin kuin vain työstä, ja ura sulautuu suurempaan kontekstiin naisten elämässä. Haastatellut naisjohtajat olivat sitä mieltä, että urakehitys ei ollut mennyt suunnitellulla tavalla, ja ettei sitä voi kovin tarkasti suunnitellakaan, vaan on oltava valmis mukautumaan erilaisiin tilanteisiin ja mahdollisuuksiin. Urakehitys oli ollut naisjohtajille kuitenkin toivottua.

Haastateltujen naisjohtajien urakehityksen ja etenemisen taustalla oli halu kehittyä, oppia uutta ja haastaa itsensä. Tavallista oli, että johtotehtäviin ja vetovastuuseen oli joko haluttu tai ”ajauduttu” uran alusta lähtien. Oma-aloitteisuus ja oma halu menestyä nähtiin tärkeänä urakehitystä edistävänä tekijänä. Myös Whiten (1995) mukaan urallaan edenneitä naisia yhdistävä tekijä on suuri motivaatio valita haastavia työtehtäviä ja suorittaa ne.

Muita yhteisiä motivaation lähteitä olivat johtaminen itsessään, merkityksellisyyden kokeminen työssä sekä itselle mielekkäiden ja innostavien asioiden tekeminen. Lisäksi tärkeää oli tunne siitä, että elämä ja ura on omissa käsissä ja asioihin saa vaikuttaa. Haastateltavat näkivät ”sen oman jutun” tekemisen olevan tärkeä uralla eteenpäin ajava tekijä. Tämä näkyi siinä, että edellä mainittujen yhteisten seikkojen lisäksi haastateltuja naisjohtajia motivoivat työssä hieman eri asiat henkilöstä ja tehtävästä riippuen. Erilaisia uravalintoja ohjaavia tekijöitä voidaankin kutsua erilaisiksi ura-ankkureiksi, jotka vaikuttavat urakehitykseen läpi yksilön koko uran (Schein 1978: 125–126).

Yhteisesti naisjohtajien urasuunnitelmista voidaan sanoa, että naisjohtajat halusivat jatkossakin työskennellä niiden asioiden parissa, jotka kokivat omaksi jutukseensa. Urakehityksen suunnittelussa naisjohtajat pitivät tärkeänä seuraavien urasteppien pohtimista eteenpäin ja sen punnitsemista, mitä tekisivät seuraavaksi. Kuitenkin joustavuus ja tilanteiden mukaan eteneminen oli heidän mielestään kannattavaa. Näin ollen verrattaessa esimerkiksi teoriaosassa esiteltyihin Levinsonin elämäntaakamalliin ja Superin uramalliin, tämän tutkimuksen aineistoa kuvaava olisi Superin uramalli, jonka mukaan urakehitys on riippuvainen yksilön olosuhteista ja preferensseistä (White 1995). Ornsteinin & Isabellin (1990) tutkimuksessa on kuitenkin todettu naisten urakehityksen olevan lähempänä Levinsonin ikävaiheisiin sidoksissa olevaa mallia. Toisaalta tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ollut kartoittaa urakehitystä eri ikävaiheissa, eikä se olisi onnistunutkaan tähän tutkimukseen valitun näytteen pienen koon vuoksi. Näin ollen ei voida sanoa, voisiko Levinsonin malli olla linjassa aineiston kanssa vai ei.

Toinen tutkimuskysymys tutki, *millaisia urasteitä naisjohtajat voivat työurillaan kohdata*. Tarkoituksena oli siis selvittää sekä sitä, millaisia urasteitä naisjohtajat olivat itse kohdanneet sekä heidän käsityksiään siitä, millaisia urasteitä johtajiksi pyrkivien naisten urakehityksen tiellä voi yleisesti olla. Urasteet luokiteltiin sisäisiin ja ulkoisiin urasteisiin sen mukaan voiko juuri urasteen kohtaamiseen vaikuttaa itse vai ei.

Sisäisiksi urasteiksi aineistosta nousivat perheen ja työn yhdistäminen, itsetunto, epävarmuus ja usko omaan osaamiseen sekä koulutus- ja uravalinnat. Aineistosta löytyneet sisäisiksi urasteiksi luokiteltavat tekijät olivat melko hyvin linjassa kirjallisuudessa esillä olleiden esteiden kanssa: aineisto sopii siten tältä osin aihealueen aiempaan teoriaan. Teoriaosassa sisäisiä esteitä luokiteltiin samantyyllisellä jaolla perheen ja työn yhdistämiseen, itsetuntoon ja haluun edetä sekä koulutus- ja uravalintoihin. Halu edetä nimettiin aineistoa kuvaavammin epävarmuudeksi ja uskoksi omaan osaamiseen. Ulkoisina urasteina aineistosta tunnistettiin stereotypiat sekä miesten säännöt organisaatiois-

sa ja liike-elämässä. Kirjallisuuskatsauksessa ulkoisiksi esteiksi nimettiin stereotypiat, mentoroinnin puute sekä syrjiminen ylenemis- ja rekrytointipäätöksissä sekä verkostoitumisen ongelmat. Aineistosta noussut este ”miesten säännöt” piti sisällään verkostoitumisen ongelmia sekä hankaluuksia liittyen rekrytointeihin tai ylenemiseen. Haastatellut naisjohtajat eivät kuitenkaan puhuneet suoranaisestä syrjinnästä. Mentoroinnin puute uraesteena oli sikäli mielenkiintoinen, että aihealueen aiemmissa tutkimuksissa sitä pidetään merkittävänä uraesteena, mutta tämän tutkimuksen aineistossa sitä ei juuri mainittu eikä sitä tunnistettu naisjohtajia estäväksi tekijäksi. Lisäksi aineistosta tunnistettiin sellaisia uraa estäviä tekijöitä, joita naisjohtajat eivät nähneet sukupuolesta riippuvaisiksi asioiksi. Näiden vaikutusta kuitenkin pidettiin merkittävänä, joten muutama niistä nostettiin esiin tässäkin tutkimuksessa. Sukupuolesta riippumattomia urasteita olivat markkinatilanteesta ja kilpailuasetelmasta johtuvat työelämän muutokset sekä ikä yli 50 vuotta.

Perheen ja työn yhdistäminen nähtiin yhtenä naisten yleisimmistä urasteista. Haastateltujen naisjohtajien mukaan se on oma sisäinen este nimenomaan siinä mielessä, että perhe saattaa muuttaa asioiden tärkeysjärjestystä. Suunnitelmissa oleva perheen perustaminen voi vaikuttaa siihen, että motivaatio panostaa uraan saattaa laskea perheen noustessa tärkeämmäksi realiteetiksi. Naiset saattavat jo itsekkin siten ennakoida tulevan perheen vaikutuksia. Tämä on linjassa aiempien tutkimusten kanssa. Esimerkiksi Liff & Ward (2001) ovat sitä mieltä, että naiset tiedostavat hyvin perhe vai ura -kysymyksiin liittyvät ongelmat sekä sen, millainen vaikutus perheen perustamisella voi olla urakehitykseen. Perheen nähtiin olevan hidastava tekijä myös lasten syntymistä aiheutuvien urakatkosten myötä: katkoksen aikana työpaikalla ja työelämässä tapahtuneisiin muutoksiin on sopeuduttava uudelleen. Myös Wirthin (2001) mukaan urakatkokset nähdään haittana etenemiselle, ja ne merkitsevät usein vaikeuksia päästä johtoasemiin, vähemmän koulutusmahdollisuuksia sekä taitojen heikkenemistä. Perheeseen liittyvänä esteenä nähtiin myös ajan tasapainottaminen työn ja perhe-elämän välillä, mikä yhtenee myös aiempaan tutkimukseen. Tutkimusten mukaan naiset kantavat useammin päävastuun kodin ja lasten hoidosta, mikä jättää uralle vähemmän aikaa (Puttonen 2011; Wirth 2001).

Yhdeksi suurimmista urasteista haastatellut naisjohtajat näkivät itsetunnon heikkouden sekä sen, etteivät naiset tarpeeksi aikaisin usko ja luota omaan osaamiseen. Epävarmuus vaikuttaa siihen, ettei uskalleta tehdä asioita, kuten esimerkiksi hakea työpaikkoja tai vaativia työtehtäviä. Itsetunto ja tahtotilat määrittävätkin sitä, minkälaisia uravalintoja naiset tekevät tai minkälaista koulutusta ja työtehtäviä he valitsevat (Dickerson &

Taylor 2000; Haynes & Heilman 2013). Toisaalta heikompi itsetunto tai epävarmuus saattoi haastateltavien mielestä vaikuttaa myös siihen, miten näkee itsensä suhteessa muihin ja miten toimii yhteistyössä eri tilanteissa. Mikäli on epävarma itsestään ja osaamisestaan, toiminta voi muuttua omaa itseä korostavaksi, jolloin naiset saattavat alkaa myös kilpailla keskenään yhteistyön tekemisen sijasta. Naisten taipumusta siihen, ettei uskalleta valita urakehitystä edistäviä tehtäviä selitetään usein yleisesti valloillaan olevilla stereotypioilla, jotka naiset olisivat itsekkin sisäistäneet (Cortis & Cassar 2005; De Pater ym. 2009; Dickerson & Taylor 2000; Haynes & Heilman 2013). Myös aineistossa tämä näkemys sai kannatusta: Heikomman itsetunnon ja epävarmuuden taustalla nähtiin myös sisäistetyt stereotypiat johtuen siitä, miten asiat ovat ennen olleet ja miten on aiemmin toimittu sekä miten lapsia vielä nykyäänkin kasvatetaan. Itseluottamukseen nähtiin vaikuttavan myös se, miten asioihin suhtautuu pettymyksien kohdatessa tai min-käläisiä tulkintoja niistä tekee. Naisille tyypillisenä ominaisuutena nähtiin asioiden liiallinen murehtiminen ja pelko siitä, että virheitä ei saisi tehdä.

Sisäisten uraesteiden nähtiin muodostuvan myös naisten tekemistä koulutus- ja uravalinnoista. Uran aikana tehtäviä valintoja nähtiin olevan monenlaisia, mutta erityisen tärkeäksi nousi oma halu mennä eteenpäin uralla, kehittyä ja haastaa itsensä. Tämä on vahvasti linjassa aiemman tutkimuksen kanssa, joiden mukaan kokemus haastavista tehtävistä on tärkeää urakehityksen kannalta (De Pater ym. 2009; Ragins, Townsend & Mattis 1998; Vinnicombe & Singh 2011). Tämä koskee naisjohtajien mukaan niin valintoja jo koulutusalaan kuin työtehtävistäkin: mikäli haaveissa on päästä ylimpään johtoon, pitäisi hakeutua linjajohdon tehtäviin tukitoimintojen sijaan. Aihealueen kirjallisuudessa tätä kutsutaankin *pipeline*-ongelmaksi (esim. Ragins ym. 1998; Carli & Eagly 2001, Helfat ym. 2006). Lisäksi ”vanhassa jumittamisen” ja turvallisuuden tunteessa elämisen nähtiin olevan esteenä moneen asiaan. Työtehtäviä pitäisi haastateltavien mukaan uskaltaa vaihtaa sekä urasuunnitelmia päivittää tilanteiden mukaan. Vaihtamisen nähtiin mahdollistavan haastavampia tehtäviä ja sitä kautta myös paremman ansiotason.

Ulkoisista uraesteistä yhtenä suurimmista nähtiin ihmisten mielissä vallitsevat stereotypiat, jotka ilmenivät ihmisten asenteissa ja ennakkoluuloissa, joskus asiattomissa kommenteissa ja siinä, miten naisten suoriutumista tai osaamista arvioidaan eri tavalla miesten suoriutukseen verrattuna. Stereotyyppinen suhtautuminen liittyi muun muassa naisten uskottavuuteen työelämässä, naisten ja miesten erilaisiin rooleihin sekä oletuksiin perheestä ja sen vaikutuksista. Haastateltavien mukaan naisten on vaikeampi vaikuttaa liike-elämässä uskottavilta, sillä naisten osaamista on hankalampi tunnistaa miehisten mallien ja toimintatapojen ollessa edelleen enemmän työelämän normeja. Miesten ja

naisten roolit taas liittyivät sekä miehille ja naisille ajateltuihin ominaisiin ammatteihin ja aloihin sekä siihen, miten paljon perhevastuita naisille ja miehille ajatellaan kuuluvan. Perinteisesti naisten oletetaan panostavan enemmän kotiin ja perheeseen kuin uraan (Burke 2001; Liff & Ward 2001; Metz 2005; Wirth 2001), ja tämä näkemys tuli esille myös tämän tutkimuksen aineistossa. Miehille perheen taas ei nähty olevan samanlainen este kuin naisille. Hankaluuksia nähtiin aiheutuvan myös siitä, että naisille yleisemmät oletetut ominaisuudet eivät sovi stereotyyppiseen johtajan muottiin. Myös kirjallisuuskatsauksessa esiteltujen tutkimusten mukaan stereotypiat koskevat muun muassa naisten ominaisuuksia ja rooleja sekä oletettua heille ominaista johtamistyyliä. (Bosak & Sczesny 2011; Kaul 2009; Lämsä ym. 2014; Scott & Brown 2006; Stoker ym. 2012). Työkuulttuurissa on tapana suosia maskuliinisia piirteitä (Kaul 2009).

Toiseksi ulkoisten urasteiden teemaksi tunnistettiin miesten säännöt organisaatioissa ja liike-elämässä. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että liike-elämässä vallitsevat nykyisinkin enemmän maskuliiniset, kovat arvot, joiden mukaan ihmisten yleensä odotetaan toimivan. Naisjohtajien mukaan liike-elämän säännöt ja kulttuuri ovat muodostuneet pitkän ajan kuluessa, ja koska perinteisesti työelämä on ollut miesten vastuulla ja kodin vastuut naisilla, liike-elämän toimintatavat ovat miesten muokkaamia. Miesten sääntöjen nähtiin liittyvän erityisesti esimerkiksi verkostoitumiseen ja verkostoihin sekä maskuliinisten ominaisuuksien arvostamiseen, joka liittyy myös edellä mainittuihin stereotypioihin. Tulos on yhtenevä aiempien tutkimusten kanssa, joissa on todettu, että naisten on vaikeampaa päästä jäseneksi miesten verkostoihin (Liff & Ward 2001; Oakley 2000). Niihin pääseminen olisi kuitenkin tärkeää naisten urakehityksen kannalta (Wirth 2001). Miesten verkostoissa on myös suurempi status-arvo (McDonald 2011), minkä haastatellut tunnistivat myös. Haastateltavat pohtivatkin, että työelämässä olisi hyvä huomioida naisten erityispiirteet ja tarpeet, mikäli naisia halutaan johtoon, sekä panostaa myös naisten omiin verkostoihin.

Kolmas tutkimuskysymys eli päätutkimuskysymys pyrki selvittämään, *millainen kokonaisuus lasikatoksi kutsutusta ilmiöstä muodostuu*. Naisjohtajat pitivät lasikattoilmiöstä keskustelemista tärkeänä asiana. He olivat sitä mieltä, että aihetta täytyy vielä pitää esillä, sillä se on keino päästä asiassa eteenpäin ja vaikuttaa ilmiön katoamiseen. Naisjohtajat olivat siis sitä mieltä, että lasikatto on ilmiönä edelleen olemassa Suomessa, ja ulkomailla ainakin.

Lasikattoa itsessään kuvailtiin käsitteeksi ja termiksi, joka kuvaa yhteiskunnassa valloillaan olevia pitkällä aikavälillä syntyneitä kulttuurin rakenteita. Se on siis uskomus ja

keskustelun väline. Naisjohtajat olivat sitä mieltä, että lasikatto on kulttuurista riippuva ja henkilökohtaisesti erilainen, muuntuva ilmiö, eikä niinkään stabiili organisaation ylemmillä tasoilla vastaan tuleva este. Juuri muutos nähtiin ilmiön hahmottamisessa merkittävänä asiana: haastateltavien käsitysten mukaan lasikattoilmiössä on tosiasiaa kyse muutosvastarinnasta. Lasikatoksi kutsuttu ilmiö onkin haastateltavien mukaan seurausta siitä, että ihmiset pitävät kiinni mielissään olevista vanhoista tavoista ja uskomuksista. Vanhassa ja tutussa pysyminen luo turvallisuuden tunnetta, ja sen ulkopuolelle pääseminen ja toisin toimiminen harvoin onnistuu ilman suurempia muutospyrkimyksiä tai niistä seuraavaa vastarintaa. Lasikattoilmiöön vaikuttamisen nähtiin olevan siten samanlaista kuin kulttuurin muutos eli hidasta ja pitkällä aikavälillä tapahtuvaa.

Yhtä mieltä oltiin siitä, että vertikaalisessa suunnassa etenemisen esteitä ei Suomessa naisilla enää ole, ja ”kattoa” ei siksi pidetty osuvimpana metaforana kuvaamaan ilmiötä. Parempana ehdotuksina kuvaamaan yhteiskunnan rakenteita pidettiin muun muassa lasiseiniä ja -lokeroita tai jonkinlaisia siivilöitä. Verrattuna aihealueen aiempaan tutkimukseen lasikattoilmiötä kuvataan usein lähtökohtaisesti juuri organisaation ylemmillä tasoilla vastaan tulevana esteenä (muun muassa Blake-Beard 2001; Cortis & Cassar 2005; Connell 2006). Toinen vaihtoehto on nähdä kokonaisuus enemmän labyrinthinä, jolloin urasteita voi ilmetä organisaation jokaisella tasolla, ja labyrinthi on erilaisten esteiden summa (Eagly & Carli 2007; Ezzedeen, Budworth & Baker 2015). Kumpikaan näistä määritelmistä ei kuitenkaan pureudu lasikaton syvempiin syihin eli siihen, että ilmiö liittyyisin enemmän muutosvastarintaan, kuten tämän tutkimuksen aineistosta kävi ilmi.

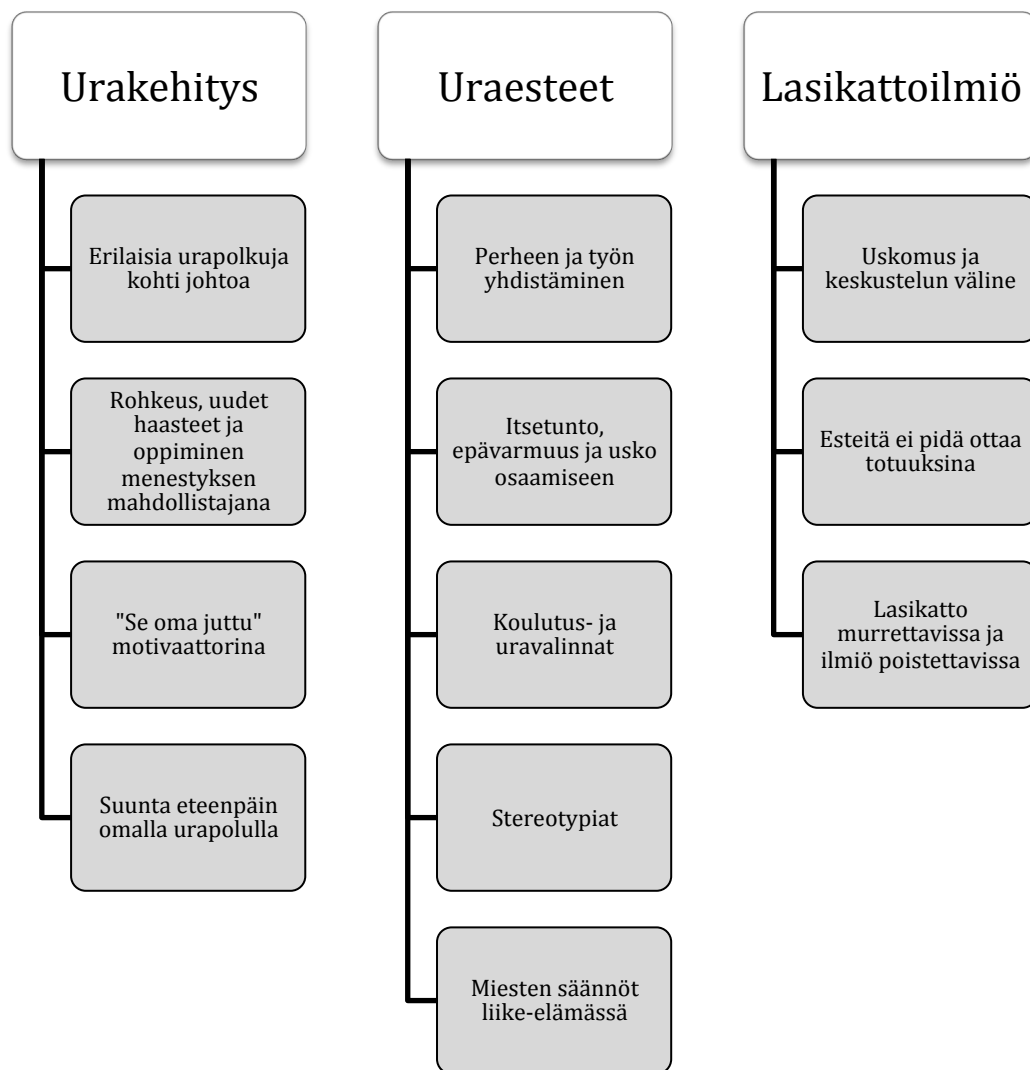
Yhteistä haastateltavien suhtautumisella lasikattoilmiöön ja tarkemmin sen taustalla oleviin urasteisiin oli se, että heidän mielestään niitä ei pidä ottaa totuuksina. Naisjohtajat tunnistivat esteiden sattuessa kyseen olevan aina kokonaisuuksista, eivätkä ne välttämättä ole aina sukupuoleen liittyviä asioita, eikä niin pidä ajatellakaan. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että naiset voivat tehdä ja tekevätkin kaikenlaisia työtehtäviä ja menestyvät niissä. Itse kohtaamistaan esteistä naisjohtajat pohtivat, että jokin asia olisi voinut olla este, mutta sitä ei varsinaisesti koettu esteeksi, koska se onnistuttiin ratkaisemaan. Esteet nähtiin siten enemmänkin valinnan paikkoina, joissa voi itse päättää, haluaako luovia läpi vai kokeileeko jotain muuta ja muuttaa hieman suuntaa. Kaikkien esteiden kohtaamiseen ei voinut siten naisjohtajien mielestä itse vaikuttaa, mutta tilanteeseen suhtautumiseen ja sen ratkaisemiseen voi. Tärkeää esteisiin vaikuttamisessa nähtiin olevan niiden tunnistaminen ensin, sillä haastateltujen mukaan vain havainnoituun esteeseen voi vaikuttaa. Naisjohtajien neuvona oli, että naisten ei pitäisi jäädä mu-

rehtimaan vanhoja asioita vaan mennä koko ajan eteenpäin, pala kerrallaan kohti omia tavoitteita. Tämä tulos on linjassa Raginsin ym. (1998) kanssa: esteiden tunnistaminen sekä esteiden ylittämiseen tarvittavien urastrategioiden tunnistaminen on tärkeää lasikattoilmiöön vaikuttamisessa. Samoilla linjoilla ovat myös Evans (2011) sekä Eagly ja Carli (2007), jotka painottavat tietoisuuden herättämistä naisjohtajiin ja naisten työuriin liittyvistä stereotyyppioista.

Naisjohtajat olivat sitä mieltä, että lasikatto on murrettavissa ja että Suomessa ilmiö tulee katoamaan ajan kuluessa. Heidän mielestään työelämän tasa-arvossa on nyt jo tapahtunut paljon edistystä muutamassa vuosikymmenessä. Naisjohtajat kuitenkin huomioivat sen, että kyse on vasta naisten lasikatosta, ja työelämässä on vielä paljon muita ryhmiä, joille lasikatto on edelleenkin melkein mahdoton este. Muutosta nähtiin tulevan sukupolvien vaihtuessa työelämässä, koska nuoremman työelämänsä alussa olevan sukupolven nähtiin suhtautuvan työhön aiempaa kriittisemmin ja haluavan yksilöllisyyden huomioimista myös työelämässä. Naisjohtajat olivat sitä mieltä, että organisaatioiden ja yhteiskunnan on pakko mennä muutoksen mukana ja pyrkiä ottamaan huomioon erilaisuus. Monimuotoisuuden huomioiminen ja inklusiivisuus nähtiin avaimina menestykseen, sillä erilaisuudessa piilee monia vahvuuksia ja mahdollisuuksia. Niin Eagly ja Carli (2007), Evans (2011) kuin myös Ragins ym. (1998) ovat lasikattoilmiön ratkaisukeinoja pohtiessaan pitäneet juurikin monimuotoisuuden huomioimista tärkeänä ja painottaneet sitä, että organisaatiossa olisi hyvä kehittää myös naisten tarpeisiin sopivia toimintatapoja ja käytäntöjä. Tällaisiin organisaatioihin tai yhteiskuntaan ei naisjohtajien mielestä myöskään kuulunut tiukka lokerointi sille, millainen on hyvä johtaja. Haastateltavat näkivät ilmiöön vaikuttamisen olevan kaikkien asia: niin yhteiskunnan, organisaatioiden kuin yksilöiden itsensäkin.

Yhteenvetona vastauksina tutkimuskysymyksiin voidaan siis sanoa, että naisjohtajien urakehitys kohti johtoa kulki hyvin erilaisia urapolkuja. Yhteistä naisjohtajille kuitenkin oli suhtautuminen työhön ja urakehitykseen: oppimista ja itsensä haastamista pidettiin tärkeänä. Naisjohtajat halusivat myös mennä eteenpäin omalla urapolullaan tehden niitä asioita, jotka kokivat itselleen mieleisiksi ja merkityksellisiksi. Uraesteitä naisjohtajien urilla voi olla monenlaisia. Tässä tutkimuksessa sisäisiksi tekijöiksi luokiteltavia esteitä olivat perheen ja työn yhteensovittaminen, itsetunto, epävarmuus ja usko omaan osaamiseen sekä koulutus- ja uravalinnat. Ulkoisia uraesteitä olivat stereotypiat sekä miesten säännöt organisaatioissa ja liike-elämässä. Vastauksena päätutkimuskysymykseen eli siihen, millainen kokonaisuus lasikatoksi kutsutusta ilmiöstä muodostuu, naisjohtajien mielestä lasikatto on uskomus ja keskustelun väline. Heidän mukaansa ihmiset tarvitse-

vat tätä keskustelua edetäkseen asiassa ja päästäkseen tilanteeseen, jossa lasikattoa ei enää ole. Lasikattoilmiö nähtiinkin tosiasiasa muutostavastarintana yhteiskunnassa ja organisaatioissa tapahtuvaa kulttuurin muutosta kohtaan, jossa perinteiset johtamiskäsitteet ja työelämän arvot sekä toimintatavat muokkautuvat. Naisjohtajien mielestä lasikatto on murrettavissa, ja siihen voivat niin naiset itse kuin yhteiskunta ja organisaatiotkin vaikuttaa. Ilmiö tulee siten heidän mielestään katoamaan ajan kuluessa. Naisjohtajien mukaan naiset voivat itse päättää, mitä tekevät esteitä kohdatessaan: onko päätös luovia esteiden ja kattojen läpi, yli tai ohi vai uskooko niiden olevan ylityspääsemätön este. Organisaatioiden ja yhteiskunnan vaikutustavoiksi nähtiin ihmisten erilaisuuden ja monimuotoisuuden huomioiminen työelämässä sekä taito hyödyntää erilaisuudessa piilevät mahdollisuudet. Tutkimuksen tulokset on esitetty tiivistetysti kuviossa 10.



Kuvio 10. Urakehitykseen, uraesteisiin ja lasikattoilmiöön liittyvät teemat.

5.2. Tulkinta ja loppupäätelmät

Tämä tutkimus tarjoaa uutta näkökulmaa naisjohtajien urakehitykseen ja uraesteisiin sekä esittää syvällisen tulkinnan siitä, millainen kokonaisuus lasikattona tunnetusta ilmiöstä muodostuu. Tutkijan tarkoitus on liittää tulkinta osaksi aihealueen tieteellistä keskustelua mutta myös tarjota käytännön ehdotuksia organisaatioille ja liike-elämälle sekä herättää yksilöt pohtimaan asiaa uusista näkökulmista naisjohtajien kokemusten siivittämänä.

Lasikattoilmiön vaikutukset ovat selvästi vielä näkyvissä organisaatioissa ja yhteiskunnassa. Riippumatta siitä, nähdäänkö naisten johtoon pääseminen tasa-arvo- vai tehokkuuskysymyksenä, lasikattoilmiön ratkaisemista ja ilmiöstä keskustelua pidetään tärkeänä asiana. Mielenkiintoinen tutkimuksessa esiin tullut seikka onkin, että vaikka haastateltavat olivat melko monipuolinen ja ominaisuuksiltaan erilainen joukko, kuitenkin heidän ajatuksensa johtajuudesta, urasta, uraesteistä ja lasikatosta olivat enemmän samansuuntaisia kuin erilaisia. Tästä voidaan päätellä, että tutkimuksessa esiin tulleet teemat, ajatukset ja löydökset ovat yleisesti naisjohtajia yhdistäviä ja puhututtavia asioita. Tutkija pitää ilmiötä siten selvästi merkittävänä, ja perustelee sillä tilanteen ratkaisemisen tärkeyttä.

Tämä tutkimus on antanut vahvistusta aihealueen aiemmissa tutkimuksissa esitetyille näkemyksille siitä, että naisjohtajien urakehitys on melko epälineaarista ja perinteisistä näkemyksistä poikkeavaa, ja naisjohtajien urien varrelta voi löytyä hyvin erilaisia uraesteiden kombinaatioita. Tämän aineiston naisjohtajien kuvailemat uraesteet vastaavat aiemmissa tutkimuksissa löytyneitä esteitä melko hyvin. Yllättävä poikkeama oli kuitenkin se, että haastatellut naisjohtajat eivät juuri puhuneet mentoroinnista uraa edistävänä tekijänä tai sen puutteesta uraasteena. Tutkija pitää tätä seikkaa mielenkiintoisena, sillä aihealueen teoriassa mentoroinnin puute on nähty merkittävänä uraasteena. Voidaan pohtia, mistä mentoroinnin mainitsematta jättäminen johtuu. Tämä tutkimus keskittyi vain suomalaisiin naisjohtajiin, kun taas teoriaviitekehyksessä on mukana tutkimuksia useista eri maista. Voisiko olla niin, että globaalisti mentoroinnilla on urakehityksen edistäjänä suurempi jalansija kuin mihin Suomessa on totuttu? Kyseessä voisi olla kulttuuriseikka. Haastateltavat olivat pitkälti jo hyvin urallaan edenneitä naisjohtajia, joilla uraa oli takana pidemmältä ajanjaksolta. On mahdollista, että mentorointia ei ole pidetty vielä kovin suuressa arvossa näiden naisjohtajien urakehityksen alussa, jolloin mentoroinnista katsotaan yleensä olevan suurinta hyötyä. Voi olla, että mentoroinnin merkitys on kuitenkin kasvanut Suomessakin vuosikymmenessä tai parissa, ja jos

mentoroinnista tiedusteltaisiin nyt työelämänsä alussa olevilta sukupolvilta, kokemuksia siitä voisi löytyä jonkin verran enemmän.

Toisena yllättävänä seikkana haastatellut naisjohtajat antoivat paljon painoarvoa myös sellaisille urasteille, joita eivät nähneet sukupuolesta riippuvaisina tekijöinä. Markkina-tilanteen ja kilpailuasetelman nähtiin vaikuttaneen omaan urakehitykseen suuresti. Tämä on sikäli loogista, että haastateltujen naisjohtajien uraan on sisältynyt vuoden 2008 finanssikriisi, jonka vaikutukset, erityisesti monien yritysten talousvaikeudet, tuntuivat vahvasti myös suomalaisten arjessa. Siten voikin olla, että tällaiset ulkoiset ja ihmisistä itsestään riippumattomat urakehitystä hidastavat tai estävät tekijät voivat olla jossakin kohtaa uraan suurimmin vaikuttava asia. Silloin ihmiselle itselleen jää vaihtoehdoksi vain se, miten tilanteisiin suhtautuu ja miten niissä toimii.

Kolmantena merkittävänä asiana tutkimuksen tuloksista voidaan nostaa esiin lasikattoilmiön ymmärtäminen käsitteeksi ja keskustelun välineeksi. Vertikaalisessa suunnassa vastaan tulevaa ”kattoa” ei nähty ilmiön osuvimmaksi kuvaukseksi. Paremmaksi luonnehdinnaksi nähtiin se, miten naisten tulee ”siivilöityä” erilaisten esteiden läpi. Tämä vertaus muistuttaa ilmiöstä käytettyä toista metaforaa eli lasilabyrinttiä, jonka läpi naisten on osattava luovia koko uran mittaisella matkalla. Ilmiön ”lasisuudesta” oltiin kuitenkin samalla linjalla aiemman käsityksen kanssa: lasisuus kuvaa sitä, kuinka esteet ovat osin yllättäenkin vastaan tulevia asioita, jotka ovat näkymättömiä siinä mielessä, että ne perustuvat paljolti ihmisten mielen sisäisiin uskomuksiin, oletuksiin ja stereotyyppioihin. Oletukset voivat olla niin omassa mielessä kuin muidenkin ihmisten mielissä.

Mielenkiintoinen seikka ja tutkimukselle uutuusarvoa tuova tekijä on lasikattoilmiön rinnastaminen meneillään olevaan työelämän ja johtamistapojen muutokseen sekä siitä seuraavaan muutosvastarintaan. Toisena osuvampana kuvauksena ilmiölle nähtiin siten lasiseinät tai -lokerot. Lokerot ovat juuri niitä ihmisten mielissä olevia oletuksia ja malleja siitä, miten asioiden kuuluisi olla. Ihmiset ovat lokeroineet asiat aiempien kokemusten ja yleisten toimintatapojen perusteella, ja lokeroinnista irti päästäminen sekä asioiden ajatteleva niin sanotusti ”laatikon ulkopuolelta” vaatii aina jonkinlaista erityishuomiota, panostamista ja uskallusta. Kulttuurissa vallitsevien toimintatapojen ja käsitysten muutosprosessit ovat hitaita, pitkällä aikavälillä tapahtuvia eivätkä aina kovin helppoja. Lasikattoilmiö on siten muutosvastarintaa, joka on normaali ilmiö kaikissa muutosprosesseissa. Muutosvastarinta liittyy turvallisuuden tunteeseen: ihmiset haluavat toimia tietyllä, ennestään tunnetulla tavalla, sillä tutut asiat tuntuvat turvallisemmilta

kuin uudet. Uusien asioiden opettelu vaatii mukavuusalueelta poistumista, mikä voi joskus olla pelottavaakin.

Viimeisenä merkittävänä asiana on lasikaton ymmärtäminen uskomukseksi. Aineiston perusteella voidaan sanoa, että uraesteet ja lasikattoilmiö näyttäytyvät yksilöille henkilökohtaisesti eri tavalla. Minkä yksi kokee uraa hidastavaksi esteeksi, toinen pääsee yli helposti tai ei edes koe asiaa esteenä. Voidaan siten pohtia, onko ilmiössä lopulta kyse vain siitä, miten esteisiin suhtautuu. Esteiden sattuessa yksilön eteen tulee valinta siitä, haluaako hän nähdä sen vaivan, minkä esteen ratkaiseminen vaatii, ja uskooko hän esteen olevan ylitettävissä. Onko lasikattokin siten vain suhtautumiskysymys, jossa yksilö voi valita, uskooko siihen vai ei? Haluaako yksilö mennä muutoksen mukana, vai pitääkö hän mieluummin kiinni omista mielensisäisistä lasilokeroistaan?

Tämän tutkimuksen ollessa laadullinen tutkimus, joka tarjoaa syvällisen tulkinnan ilmiöstä lukumääräisesti rajoitettujen ja valikoitujen tiedonantajien kertomuksien perusteella, tuloksia ei voida suoraan yleistää. Syvällisen tulkinnan perusteella ja naisjohtajien yhteneväisten kokemusten ja käsitysten pohjalta voidaan kuitenkin pyrkiä tarjoamaan enemmän ymmärrystä siitä, millaisiin asioihin voidaan kiinnittää huomiota myös naisten saamiseksi johtoon. Aineiston perusteella tutkija pyrkii tarjoamaan käytännön toimintaehdotuksia organisaatioille sekä urakehitystä tavoitteleville naisille itselleen.

Organisaatioissa tulisi kiinnittää huomiota eräänlaisen noidankehän katkaisemiseen. Naisjohtajista tehtyjen oletusten ja naisiin kohdistuvien stereotyyppien vuoksi naisjohtajat nähdään huonompina johtajina kuin miehet. Tästä johtuen nainen hakeutuu ja myös valitaan harvemmin johtajaksi kuin mies. Naisjohtajien määrän ollessa edelleen vähäinen, ihmiset eivät pääse muuttamaan mielen sisäisiä stereotyyppioitaan ja oletuksiin, jolloin naisia ei edelleenkään päädy johtotehtäviin. Noidankehän ratkaisu ei ole yksiselitteinen tai nopea ongelman perustuessa pitkällä aikavälillä muokkautuviin kulttuurisiin seikkoihin. Kuitenkin organisaatiossa olisi paljon asioita, joihin voitaisiin hyvällä tavalla vaikuttaa ja päästä ongelman ratkaisuun käsiksi. Organisaatioiden olisi tärkeää pyrkiä huomioimaan työelämän monimuotoisuus ja opetella näkemään ihmisten erilaisuudet vahvuuksina ja menestyksen avaimina. Konkreettisin toimin se tapahtuisi muokkaamalla organisaatiokäytäntöjä ja organisaatiossa vallitsevia toimintatapoja myös naisten tarpeisiin sopiviksi. Esimerkiksi mahdollistamalla joustavat työajat, muuttamalla verkostoitumistilaisuudet kummallekin sukupuolelle sopiviksi sekä huomioimalla naisten omat verkostot voitaisiin päästä alkuun. Naisia voitaisiin kannustaa valitsemaan haastavia tehtäviä sekä osallistumaan mentorointiin. Organisaatioissa voitaisiin myös

käydä läpi vakiintuneet toimintatavat ja pohtia, sisältävätkö ne jonkinlaisia stereotyyppisiä oletuksia tai vääristymiä sekä pyrkiä korjaamaan niitä. Tärkeää olisi ottaa asia esille ja haastaa vallitsevia asenteita sekä arvoja, jolloin olosuhteiden muuttuessa myös asenteet voisivat pikku hiljaa muokkautua.

Jotta tehty työ organisaation monimuotoisuuden lisäämiseksi ei jäisi vain puheiden tasolle, organisaatioiden kannattaisi nimetä konkreettiset tavoitteet, tehdä suunnitelmat ja aikataulut niiden toteuttamiseksi sekä seurata tavoitteisiin pääsemistä. Tavoitteet kannattaisi liittää strategiaan ja panostaa myös suunnitelmien jalkauttamiseen, jolloin prosessista tulee koko organisaation asia. Tällaista muutosprosessia varten esimerkiksi suuremmissa yrityksissä voitaisiin nimetä vastuuhenkilö työstämään asiaa eteenpäin ja viestimään henkilöstölle monimuotoisuuden tärkeydestä. Asiaa kannattaa lähestyä nimenomaan monimuotoisuuden huomioimisen kannalta, mikä kattaa naisjohtajuuden lisäksi kaikenlaisten ihmisten erityispiirteiden huomioimisen työpaikalla. On myös tärkeää kiinnittää huomiota siihen, millä tavalla asiat esitetään ja miten niistä keskustellaan, jotta ihmisten erityispiirteiden esiin tuominen ei vahvistaisi stereotyyppisiä käsityksiä entisestään. Keskusteluissa voisi olla hyödyllistä panostaa positiivisen ilmapiirin luomiseen ja sen korostamiseen, että monimuotoisuus on organisaatiossa kaikkien yhteinen etu ja kilpailuvaltti.

Uraesteiden ylittäminen ja lasikattoilmiön murtaminen on myös naisasia. Naiset voivat siis itsekkin tehdä paljon ja pyrkiä poistamaan omia uraesteitään. Konkreettisesti naiset voisivat ottaa mallia urallaan hyvin edenneiden naisten kokemuksista ja käsityksistä. Ensimmäiseksi he voisivat tunnistaa ja hyväksyä sen, että urakehitys kulkee erilaisia urapolkuja. Se voi olla suoraan eteenpäin, takapakkia tai kiemurrellen, mutta menestyneiden naisten näkökulmasta se ei haittaa. Vain sillä on merkitystä, että keskittyy tekemään ”sitä omaa juttuaan” ja itselle merkityksellisiä asioita omalla tyylillään. On tärkeää mennä rohkeasti eteenpäin, tarttua uusiin haasteisiin ja oppia uutta. Uralla eteen tulevia esteitä ei pidä ottaa totuuksina, vaan pyrkiä ratkaisemaan tilanteet aina yksi kerrallaan. Esteet on siis hyvä oppia tunnistamaan, jotta niihin voi vaikuttaa. Naiset voivat itse valita reittinsä ja sen, mitä estettä haluavat lähteä ylittämään ja mitä kiertämään vai haluavatko valita kokonaan toisin.

Lasikattoilmiöön vaikuttamisesta on tehtävä kaikkien asia, sillä se on merkittävää niin tasa-arvon kuin yritysten kannattavuudenkin kannalta, kuten tässä tutkimuksessa on aiemminkin todettu. Asiaa on siis hyvä pitää esillä yhteiskunnassa, organisaatiossa sekä myös tieteellisissä keskusteluissa jatkossakin. Tärkeää on huomioida se, että jatkuvasti

muuttuvassa globaalissa maailmassa menestyvät ne organisaatiot, jotka pystyvät pysymään kehityksen mukana ja heijastavat ympärillään olevaa yhteiskuntaa. Tällaisiin organisaatioihin eivät sovi yhteen totuuteen perustuvat mallit tai lokeroinnit, joita lasikattoilmiön voidaan tämän tutkimuksen perusteella katsoa edustavan. Ilmiö voidaan siten laajentaa koskemaan naisten uraesteiden lisäksi myös muiden perinteisen johtajan muottiin sopimattomien ihmisten uraesteitä. Näin ollen ilmiö on todellinen myös esimerkiksi kulttuurisille vähemmistöille, maahanmuuttajille tai sellaisille ihmisille, joilla on jokin vamma tai muu haaste. Muuttamalla käsityksiä hyvän johtajan ominaisuuksista tai työelämässä yleisesti hyväksytyistä toimintatavoista voidaan vaikuttaa myös näiden ihmisten uraesteisiin ja urakehitykseen. Naisjohtajien käsityksiä mukaillen on siis tärkeää ottaa koetuista asioista opiksi, elää tätä päivää eikä vanhoihin kaavoihin kangistuen sekä pyrkiä asioissa aina eteenpäin.

5.3. Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Kuten aiemmin on todettu, laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoituksena tulosten tilastollinen yleistettävyyden ja aineiston suuri koko, vaan keskeistä on aineistosta tehtyjen tulkintojen syvyys ja kestävyys (Eskola & Suoranta 1998: 67–68). Tämä tutkimus on toteutettu laadullisen tutkimuksen menetelmin ja pientä otantaa käyttäen sekä selvittäen haastateltavien henkilöiden subjektiivisia kokemuksia ja näkemyksiä. Näin ollen tulokset eivät ole yleistettävissä kaikkiin suomalaisiin naisjohtajiin, vaikka haastateltujen näkemykset vastasivatkin monesti aikaisempien tutkimusten ja kirjallisuuden näkemyksiä. Jotta tutkimuksen tuloksia voitaisiin yleistää, otannan olisi pitänyt olla merkittävästi suurempi. Yleistettävyyden sijaan tutkimuksessa keskityttiin kuitenkin ymmärryksen lisäämiseen naisjohtajien urakehityksestä ja uraesteistä sekä syvällisen tulkinnan tarjoamiseen lasikattona tunnetusta ilmiöstä. Tässä johtopäätöksiensä osiossa tuloksissa esitellyistä teemoista onkin tehty uutta synteesiä ja tulkintaa sekä pohdittu niiden merkitystä. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavia seikkoja on esitelty luvussa 3.4., joten niihin ei pureuduta enempää tämän tulosten yleistettävyydestä esitetyn rajoitteen huomioimisen lisäksi.

Tutkimuksen tekemisen aikana tutkija on myös pohtinut, miten tätä tutkimusta olisi hyödyllistä jatkaa. Tämä tutkimus keskittyi selvittämään kahdeksan suomalaisen naisjohtajan kokemuksia ja käsityksiä urakehityksestä, sen esteistä ja lasikattoilmiöstä. Kiinnostavaa oli todeta, että vaikka haastateltavat olivatkin ominaisuuksiltaan varsin monipuolinen joukko, ajatukset edellä mainituista asioista olivat samansuuntaisia. Hei-

dän kokemuksistaan ja käsityksistään löytyi paljon yhteneväisyyksiä, ja varsinkin suhtautuminen urakehitykseen sekä sen esteisiin ja niiden ratkaisemiseen oli samankaltaista. Tässä tutkimuksessa ei pyritty tarkemmin tutkimaan naisjohtajien työn motivaatiotekijöitä, jotka voisivat olla urakäsitysten ja suhtautumisen taustalla. Olisikin siten mielenkiintoista tutkia, mitä naisjohtajien työn motivaatiotekijät ovat. Näitä voidaan kutsua myös ura-ankkureiksi, kuten aiemmin on mainittu. Tulevaisuudessa naisjohtajien taustoja voitaisiin siis selvittää tarkemmin esimerkiksi Scheinin ura-ankkuriteoriassa määriteltujen erilaisten työn motivaatiotekijöiden avulla, ja tehdä päätelmiä siitä, millaisia ovat naisjohtajien ura-ankkurit ja miten ne vaikuttavat heidän käsityksiinsä urakehityksestä ja sen esteistä. Olisivatko esimerkiksi tässäkin tutkimuksessa haastateltujen naisjohtajien ura-ankkurit samanlaisia? Työn motivaatiotekijöitä tutkimalla voitaisiin päästä paremmin selville siitä, mitä naiset työltä ja uralta todella haluavat. Sen perusteella voitaisiin muokata organisaatioita ja liike-elämää myös naisten tarpeiden mukaisiksi, mikä tässä tutkimuksessa todettiin olevan lasikattoilmiön ratkaisemisen tärkeä vaikutuskeino.

Kiinnostavaa olisi myös tutkia, millainen on ”naisten säännöillä” rakennettu organisaatio. Lisätutkimusta tarvittaisiin siten siitä, millaisia konkreettisia käytänteitä ja toimintamalleja naisjohtajien tarpeita huomioivissa organisaatioissa on, miten ne on kehitetty ja miten se on vaikuttanut näissä organisaatioissa. Tällaisen selvityksen perusteella voitaisiin tarjota neuvoja niille, jotka haluavat vaikuttaa lasikattoilmiön katoamiseen omassa organisaatiossaan.

Tulevaisuudessa tutkimukset voisivatkin siis keskittyä enemmän tilanteen ratkaisuun ja keinojen etsimiseen muutosvastarinnan lieventämiseksi. Naisjohtajuutta ja lasikattoilmiötä koskeva tutkimus voisi ottaa reippaan askeleen eteenpäin. Ilmiön syitä ja taustoja on selvitetty jo useamman vuosikymmenen ajan, mutta todelliset ratkaisut tuntuvat edelleen puuttuvan. Jatkossa aihealueen tutkimus voisi pyrkiä yhdistämään naisjohtajuuden sekä monimuotoisuuden johtamisen tutkimuksia toisiinsa. Naisjohtajuuden tutkimuksissa selvitettyjä naisten erityispiirteitä ja tarpeita työelämässä voitaisiin siten pohtia monimuotoisuuden johtamisen (*diversity management*) keinoin: tarkoituksena voisi olla nimenomaan tehtäväänsä parhaiten sopivien työntekijöiden valitseminen sukupuolesta tai mistään muustakaan kompetenssiin liittymättömästä ominaisuudesta riippumatta sekä siitä huolehtiminen, että organisaatioympäristö sallii erilaisten ihmisten parhaan mahdollisen suoriutumisen ja kehittymisen työssä.

LÄHDELUETTELO

- Aaltio-Marjosola, I. (2001). *Naiset, miehet ja johtajuus*. Helsinki: WSOY.
- Ala-Mettälä, H. (2015). *Naisten ja miesten väliset palkkaerot kasvaneet* [online]. Helsinki: Yle. Saatavana World Wide Webistä: <URL:http://yle.fi/uutiset/naisten_ja_miesten_valiset_palkkaerot_kasvaneet/7851851>.
- Alvesson, M. & Y. D. Billing (1989). Four Ways on Looking Women and Leadership. *Scandinavian Journal of Management* 5:1, 63–80.
- Alvesson, M. & Y. D. Billing (1997). *Understanding Gender and Organizations*. London: Sage.
- Anker, R. (1997). Theories of Occupational Segregation by Sex: An Overview. *International Labour Review* 136:3, 315–339.
- Baumgartner, M.S. & D.E. Schneider (2010). Perceptions of Women in Management: A Thematic Analysis of Razing the Glass Ceiling. *Journal of Career Development* 37:2, 559–576.
- Baxter, J. & E.O. Wright (2000). The Glass Ceiling Hypothesis: A Comparative Study of the United States, Sweden, and Australia. *Gender & Society* 14:2, 275–294.
- Blake-Beard, S.D. (2001). Taking a Hard Look at Formal Mentoring Programs: A Consideration of Potential Challenges Facing Women. *Journal of Management Development* 20:4, 331–345.
- Bosak, J. & S. Sczesny (2011). Exploring the Dynamics of Incongruent Beliefs about Women and Leaders. *British Journal of Management* 22:2, 254–269.
- Burke, R.J. (2001). Organizational Values, Work Experiences, and Satisfaction Among Managerial and Professional Women. *Journal of Management Development* 20:4, 346–353.

- Bygren, M. (2013). Unpacking the Causes of Segregation Across Workplaces. *Acta Sociologica* 56:1, 3–19.
- Carli, L.L. & A.H. Eagly (2001). Gender, Hierarchy, and Leadership: An Introduction. *Journal of Social Issues* 57:4, 629–636.
- Catalyst (2017). *Pyramid: Women in S&P 500 Companies* (November 20, 2017) [online]. [Siteerattu 9.1.2018]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.catalyst.org/knowledge/women-sp-500-companies>>.
- Charles, M. (2003). Deciphering Sex Segregation: Vertical and Horizontal Inequalities in Ten National Labor Markets. *Acta Sociologica* 46:4, 267–287.
- Charles, M. & K. Bradely (2002). Equal but Separate? A Cross-National Study of Sex Segregation in Higher Education. *American Sociological Review* 67:4, 573–599.
- Connell, R. (2006). Glass Ceilings or Gendered Institutions? Mapping Essays on Gender, the Gender Regimes of Public Sector Worksites and Diversity. *Public Administration Review* 66:6, 837–849.
- Cortis, R. & V. Cassar (2005). Perceptions of and about Women as Managers: Investigating Job Involvement, Self-esteem and Attitudes. *Women in Management Review* 20:3, 149–164.
- Creswell, J. W. (1994). *Research Design: Qualitative & Quantitative Approaches*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Danzinger N. & R. Valency (2006). Career anchors: distribution and impact on job satisfaction, the Israeli Case. *Career Development International* 11:4, 293–303.
- De Pater, I.E., A.E.M. Van Vianen, R.H. Humphrey, R.G. Sleeth, N.S. Hartman & A.H. Fischer (2009). Individual Task Choice and the Division of Challenging Tasks Between Men and Women. *Group & Organization Management* 34:5, 563–589.
- Dickerson, A. & M.A. Taylor (2000). Self-Limiting Behavior in Women: Self-Esteem and Self-Efficacy as Predictors. *Group & Organization Management* 25:2, 191–210.

- Dreher, G.F. & R.A. Ash (1990). A Comparative Study of Mentoring Among Men and Women in Managerial, Professional, and Technical Positions. *Journal of Applied Psychology* 75:5, 539–546.
- Eagly, A.H. & L.L. Carli (2007). Women and the Labyrinth of Leadership. *Harvard Business Review* 85:9, 62–71.
- Elacqua, T.C., T.A. Beehr, H.P. Curtis & J. Webster (2009). Managers' Beliefs about the Glass Ceiling: Interpersonal and Organizational Factors. *Psychology of Women Quarterly* 33:3, 285–294.
- Eriksson P. & A. Kovalainen (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. Lontoo: SAGE Publications.
- Eskola J. & J. Suoranta (1998). *Johdatus laadullisen tutkimukseen*. 3. painos. Tampere: Vastapaino.
- Evans, D. (2011). Room at the Top – Advancement and Equity for Women in the Business World. *National Civic Review* 100:2, 62–64.
- Ezzedeen, S.R., M.-H. Budworth & S.D. Baker (2015). The Glass Ceiling and Executive Careers: Still an Issue for Pre-Career Women. *Journal of Career Development* 42:5, 355–369.
- Galbreath, J. (2011). Are There Gender-Related Influences on Corporate Sustainability? A Study of Women on Boards of Directors. *Journal of Management & Organization* 17:1, 17–38.
- Grant Thornton (2017). *Naiset oletettua tärkeämmässä roolissa riskienhallinnassa* [online]. Tiedote 8.3.2017 [siteerattu 9.1.2018]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.grantthornton.fi/ajankohtaista/ibr/women-in-business-2017/>>.
- Haynes, M.C. & M.E. Heilman (2013). It Had to Be You (Not Me)!: Women's Attributional Rationalization of Their Contribution to Successful Joint Work Outcomes. *Personality & Social Psychology Bulletin* 39:7, 956–969.

- Heilmann, P. (2006). Finnish managers' careers in ICT and paper business sectors. *Baltic Journal Of Management* 1:3, 339–351.
- Helfat, C.E., D. Harris & P.J. Wolfson (2006). The Pipeline to the Top: Women and Men in Top Executive Ranks of US Corporations. *Academy of Management Perspectives* 20:4, 42–64.
- Hirsjärvi S. & H. Hurme (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hoyt, C. L. (2010). Women and Leadership. Teoksessa: *Leadership: Theory and Practice*, s. 301–333. P. G. Northouse. Thousand Oaks (CA): Sage.
- Hultin, M. (2003). Some Take the Glass Escalator, Some Hit the Glass Ceiling? Career Consequences of Occupational Sex Segregation. *Work and Occupations* 30:1, 30–61.
- Igbaria M., J. H. Greenhaus & S. Parasuraman (1991). Career Orientations of MIS Employees: An Empirical Analysis. *MIS Quartely* 15:2, 151–169.
- Investopedia (2016). *Standard&Poor's 500 Index (S&P 500) Definition* [online]. [Siteerattu 11.4.2016]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.investopedia.com/terms/s/sp500.asp>>.
- Kartovaara, L. (2003). Miesjohtajalla ura ja perhe, entä naisjohtajalla? *Hyvinvointikatsaus* 4/2003, 2–8. Tilastokeskus.
- Kaul, A. (2009). Gender and Workplace Experience. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers* 34:4, 79–83.
- Keloharju, M., S. Knüpfer & J. Tåg (2016). Equal Opportunity? Gender Gaps in CEO Appointments and Executive Pay. *IFN Working Paper No. 1111; Harvard Business School Research Paper Series No. 16-092*.

- Keskuskauppakamari (2011). *Miehet johtavat pörssiyhtiöiden liiketoimintoja – naiset päätyvät tukitoimintoihin* [online]. Keskuskauppakamarin selvitys, julkaistu 30.9.2011 [siteerattu 6.1.2018]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2012/01/Naisjohtajuusselvitys_20111.pdf>.
- Keskuskauppakamari (2014). *Itsesääntely lisää tehokkaasti naisten hallituspaikkoja 2014* [online]. Helsinki: Keskuskauppakamari [siteerattu 6.1.2018]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2013/01/naiset-hallituksissa-2014.pdf>>.
- Keskuskauppakamari (2017a). *Naiset pörssiyhtiöiden hallituksissa 2017* [online]. Keskuskauppakamarin tiedote, julkaistu 10.5.2017 [siteerattu 9.1.2017]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2017/05/naiset-porssiyhtioiden-hallituksissa-2017-9.5.2017-17-04.pdf>>.
- Keskuskauppakamari (2017b). *Ennätysmäärä naisia pörssiyhtiöiden johdossa* [online]. Helsinki: Keskuskauppakamari, julkaistu 23.11.2017 [siteerattu 9.1.2017]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<https://kauppakamari.fi/2017/11/23/ennatysmaara-naisia-porssiyhtioiden-johdossa/>>.
- Keskuskauppakamari (2018). *Mentorointiohjelma* [online]. Helsinki: Keskuskauppakamari [siteerattu 6.1.2018]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<https://naisjohtajat.fi/mentorointiohjelma/>>.
- Kets De Vries, M.F.R. (2005). The Dangers of Feeling Like a Fake. *Harvard Business Review* 83:9, 108–116.
- Koskinen I., P. Alasuutari & T. Peltonen (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kotiranta, A., A. Kovalainen, & P. Rouvinen (2007). Naisten johtamat yritykset ja kannattavuus. Eva-analyysi No 3.
- Leithwood, K., D. Jantzi & R. Steinbach (2003). *Changing leadership for changing times*. Maidenhead & Philadelphia: Open University Press.
- Levinson, D. J. (1979). *Mannens åldrar*. Malmö: LiberLäromedel.

- Liff, S. & K. Ward (2001). Distorted Views Through the Glass Ceiling: The Construction of Women's Understandings of Promotion and Senior Management Positions. *Gender, Work & Organization* 8:1, 19–36.
- Lyness, K.S. & M.E. Heilman (2006). When Fit is Fundamental: Performance Evaluations and Promotions of Upper-Level Female and Male managers. *Journal of Applied Psychology* 91:4, 777–785.
- Lämsä, A-M. (2003). Miten näkyy nainen johtamistutkimuksessa? Teoksessa: Lämsä, A-M. (toim.). *Näköaloja naisjohtajuuteen*. s. 25–46. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden julkaisuja N:o 137/2003. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Lämsä, A.-M., E. Kangas, P. Hirvonen, S. Heikkinen, I. Biese & S. Hearn (2014). Naisten johtamisuriin vaikuttavat stereotypiat. *Hallinnon tutkimus* 33:4, 332–351.
- Mae Kelly R. & A. J. Dabul Marin (1998). Position power and women's career advancement. *Women in Management Review* 13:2, 53–66.
- Marongiu S. & B. Ekehammar (1999). Internal and external influences on women's and men's entry into management. *Journal of Managerial Psychology* 14:5, 421–433.
- Mavin, S. (2008). Queen bees, Wannabees and Afraid to Bees: No More “Best Enemies” for Women in Management? *British Journal of Management* 19:1, S75–S84.
- McDonald, S. (2011). What's in the “Old Boys” Network? Accessing Social Capital in Gendered and Racialized Networks. *Social Networks* 33:4, 317–330.
- Metz, I. (2005). Advancing the Careers of Women With Children. *Career Development International* 10:3, 228–245.
- Nalbantoglu, M. (2016). *Suomalaistutkimus löysi lasikaton: Mies- ja naisjohtajien palkkaeroa eivät selitä ominaisuudet vaan syrjintä*. Helsingin sanomat [online] 18.2.2016 [siteerattu 20.2.2016]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.hs.fi/talous/a1455689527865?jako=fe3a81bd50afd569ecec8943ee37906>>.

- Noe, R.A. (1988). Women and Mentoring: A Review and Research Agenda. *Academy of Management Review* 13:1, 65–78.
- O’Neil, D.A., M.M. Hopkins & D. Bilimoria (2008). Women’s Careers at the Start of the 21st Century: Patterns and Paradoxes. *Journal of Business Ethics* 80:4, 727–743.
- Oakley, J.G. (2000). Gender-Based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs. *Journal of Business Ethics* 27:4, 321–334.
- Ornstein, Susan & Lynn Isabella (1990). Age vs. Stage Models of Career Attitudes of Women: A Partial Replication and Extension. *Journal of Vocational Behavior* 36:1, 1–19.
- Puttonen, T. (2011). Naisten johtamisuria estävät tekijät. Teoksessa: *Women, Management and Leadership – Naiset ja johtajuus*, s. 60–73. L. Husu, J. Jeff, A. Lämsä, S. Vanhala. Helsinki: Hanken School of Economics.
- Quesenberry, J. R. & E. M. Trauth (2012). The (dis)placement of women in the IT workforce: an investigation of individual career values and organisational interventions. *Information Systems Journal* 22:6, 457–473.
- Ragins, B.R. & J.L. Cotton (1991). Easier Said Than Done: Gender Differences in Perceived Barriers to Gaining a Mentor. *Academy of Management Journal* 34:4, 939–951.
- Ragins, B.R., B. Townsend & M. Mattis (1998). Gender Gap in the Executive Suite: CEOs and Female Executives Report on Breaking the Glass Ceiling. *Academy of Management Executive* 12:1, 28–42.
- Rosener, Judy (1990). Ways Women Lead. *Harvard Business Review* 68:6, 119–125.
- Ruderman, M.N., P.J. Ohlott & K.E. Kram (1995). Promotion Decisions As a Diversity Practice. *Journal of Management Development* 14:2, 6–23.

- Rudman, L.A. & J.E. Phelan (2008). Backlash Effects for Disconfirming Gender Stereotypes in Organizations. *Research in Organizational Behavior* 28, 61–79.
- Salo I. & V. Blåfield (2007). *Naiset huipulle! Johtaja sukupuolesta riippumatta* [online]. EVAn Naiset huipulle hankkeen raportti, julkaistu 13.9.2007 [siteerattu 6.1.2018]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:// http://www.eva.fi/wp-content/uploads/files/2069_johtaja_sukupuolesta_riippumatta.pdf>.
- Schein, E. H. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Company.
- Schein, E. H. (1990). *Career Anchors: Discovering Your Real Values*. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Schein, E. H. & J. V. Maanen (2016). Career anchors and job/role planning: Tools for career and talent management. *Organizational Dynamics* 45:3, 165–173.
- Scott, K.A. & D.J. Brown (2006). Female First, Leader Second? Gender Bias in the Encoding of Leadership Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 101:2, 230–242.
- Smith, P., P. Caputi & N. Crittenden (2012). How Are Women's Glass Ceiling Beliefs Related to Career Success? *Career Development International* 17:5, 458–474.
- Stoker, J.I., M. van der Velde & J. Lammers (2012). Factors Relating to Managerial Stereotypes: The Role of Gender of the Employee and the Manager and Management Gender Ratio. *Journal of Business and Psychology* 27:1, 31–42.
- Sumanen, P. (2016). *Todistettiinko lasikatto sittenkään?* Helsingin sanomat [online] 20.2.2016 [siteerattu 28.11.2017]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <https://www.hs.fi/mielipide/art-2000002887095.html>>.
- Tilastokeskus (2015). *Ammatillinen eriytyminen sukupuolen mukaan jatkui vuonna 2013* [online]. Helsinki: Tilastokeskus, julkaistu 23.10.2015 [siteerattu 9.1.2018]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:http://www.tilastokeskus.fi/til/tyokay/2013/04/tyokay_2013_04_2015-10-23_tie_001_fi.html>.

- Tilastokeskus (2017). *Miesten ja naisten keskituntipalkkojen ero kolme euroa* [online]. Helsinki: Tilastokeskus, julkaistu 16.8.2017 [siteerattu 9.1.2018]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:http://tilastokeskus.fi/til/ystp/2016/ystp_2016_2017-08-16_tie_001_fi.html?ad=notify>.
- Tuomi J. & A. Sarajärvi (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Vinnicombe, S. & V. Singh (2011). Locks and Keys to the Boardroom. *Gender in Management: An International Journal* 26:3, 200–211.
- White, B. (1995). The Career Development of Successful Women. *Women in Management Review* 10:3, 4–15.
- Wirth, L. (2001). *Breaking Trough The Glass Ceiling: Women in Management*. Geneva: International Labour Office.
- World Economic Forum (2015). *The Global Gender Gap Report 2015* [online]. [Siteerattu 20.5.2017]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2015/the-global-gender-gap-index-2015/>>.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko.

Urakehitys

1. Kauanko olet työskennellyt tässä työpaikassa? Entä nykyisessä tehtävässäsi?
2. Mitä työnkuvaasi nykyään kuuluu?
3. Kuvailisitko urakehityksesi alusta tähän päivään? Missä kohtaa johtotehtävät alkoivat? Kuvailisitko johtajauraasi?
4. Kertoisitko, mitkä ovat olleet tärkeitä tapahtumia tai virstanpylväitä urallasi? Mitkä tapahtumat ovat vieneet uraasi eteenpäin? Mitkä hidastaneet sitä?
5. Onko urakehitys ollut toivottua? Onko se mennyt kuten työelämään tullessa ajattelit?

Uraesteet

Uraesteellä tarkoitetaan urakehitystä hidastavia tai estäviä tekijöitä.

6. Minkälaisia urasteita arvelet naisilla olevan? Minkälaisia esteitä on johtajaksi pyrkiessä? Miten se vaikuttaa naisjohtajien urakehitykseen?
7. Mitä urasteita olet itse kohdannut urallasi ja milloin? Mitä arvelet, mitkä seikat vaikuttivat tällaisen esteen syntymiseen?
8. Oletko voinut itse vaikuttaa esteiden kohtaamiseen? Entä niiden ratkaisemiseen? Miten tilanteista päästiin eteenpäin?
9. Kertoisitko, millaisina itse koit nämä esteet. Mitä ajatuksia ja tunteita tapahtumat ja tilanteet sinussa herättivät?
10. Mikä on ollut rohkaisevin kokemus omalla uralla? Mistä olet saanut tukea?

Ajatukset tulevista urasuunnitelmista ja niiden toteutumisesta

11. Miten toivoisit urasi etenevän tästä eteenpäin? Mikä on seuraava ura-askeleesi ja milloin se voisi tapahtua?
12. Arveletko, että jokin tekijä voi hidastaa tai estää sen onnistumista?
13. Lasikattoa kutsutaan näkymättömäksi esteeksi, johon naiset törmäävät edetessään työurillaan miesten selvitessä eteenpäin ilman samanlaisia vaikeuksia. Uskotko, että tällainen lasikatto on olemassa?
14. Mitä voisit tehdä, että urasuunnitelmasi toteutuisivat?